

**A RELEVÂNCIA DE UMA ABORDAGEM DE REDE
NA EDIFICAÇÃO DA MARCA TERRITORIAL**

Sofia Gaio

Mestre Assistente

Centro de Estudos da Comunicação

Universidade Fernando Pessoa

sgaio@ufp.pt

Luís Borges Gouveia

Professor Associado

CEREM

Universidade Fernando Pessoa

lmbg@ufp.pt

RESUMO

Sob o pressuposto de que uma abordagem participativa e de rede constitui um factor crítico de sucesso para a implementação de políticas de *marketing* e *branding* territorial explora-se a sua materialização e relevância.

Esta abordagem assenta não uma perspectiva geográfica e estática do território mas antes numa perspectiva relacional e dinâmica do mesmo, assumindo-o como um espaço colaborativo e de domínio partilhado onde é a dinâmica das relações que potencia vantagem competitiva e o processo de edificação da marca. Sob este pressuposto, os *stakeholders* territoriais são simultaneamente emissores e receptores da identidade e da marca territorial e é sobre este direito e dever partilhado e omnipresente que se substancia uma abordagem de rede.

Palavras chave:

Marketing, marca territorial, território, organização em rede, sociedade da informação

ABSTRACT

Assuming that a participative and network approach is a critical factor of success for the implementation of place marketing and branding this paper explores its materialization and relevance.

This approach is based not on a geographic and static perspective of places but in a relational and dynamic perspective, assuming places as collaborative spaces and shared domains where the dynamics of the relations leads to competitive advantages and branding edification. Under this, place stakeholders are simultaneously emitting and receiving the identity and the place brand and it is under this shared right and duty that a network approach is substantiated.

Keywords:

Marketing, territorial brand, territory, network organisation, information society

1. O TERRITÓRIO NUMA PERSPECTIVA DE REDE

No contexto dos novos paradigmas de competitividade, a delimitação e associação territorial tende a tornar-se mais indefinida e a competitividade dos lugares impõe obrigatoriamente novos formatos reflectivos em torno da gestão de variáveis que podem influenciar o seu crescimento e a sua sustentabilidade.

Originalmente utilizado para denominar as cidades-estado na Grécia, o termo território – derivado do latim *territōrium*, i.e., *terri* (Terra) e *torium* (pertencente a) – endereça simultaneamente as questões de espaço e as relações de poder sobre este, sejam estas de natureza, social, económica, geográfica ou outra (Johnston e Araújo, 2002; Haesbaert, 2004) e sob este pressuposto entende-se que o valor de um território resulta, na sua essência, não do potencial isolado dos seus recursos mas antes da sua articulação, bem como, da dinâmica de poderes e relacionamentos e de fenómenos de rede, potenciadores de conhecimento que simultaneamente emerge e é impulsionado pelos actores territoriais. Desta dinâmica resulta uma ecologia própria, mais próxima dos modelos de rede e de uma dimensão de território que inclui o espaço e tempo, mas também o próprio conhecimento gerado nesse território.

O território é absolutamente indissociável dos indivíduos e organizações. As dinâmicas dessas relações que são em si o factor nuclear de desenvolvimento territorial estando a própria competitividade na directa dependência de redes relacionais. Não sendo no entanto, para estas redes, os padrões geográficos condição autónoma para a constituição de comunidades na medida em que a proximidade não potencia inevitavelmente sinergias de interacção. A este propósito Graham e Marvin (2001) advogam sobre a imprescindibilidade de quebrar a “tirania” da escala espacial e de relativizar as estruturas territoriais em níveis geográficos (como urbano, regional e outros) em favorecimento de dinâmicas relacionais que encerrem identidades territoriais. O digital, por sua vez, bem tornar ainda mais evidente esta situação reinventando o conceito de proximidade, na medida em que o tempo de alcance a um local distante é agora bem mais curto e dessa forma, a proximidade depende bem mais das relações entre indivíduos e organizações, com forte intermediação de meios electrónicos (Benedikt, 1991).

E é em parte por essa natureza dinâmica e relacional que a posição competitiva dos lugares não se constitui como um direito adquirido permitindo a estes permanecer num protagonismo estático face à passagem dos tempos. Ao longo da história locais que foram marcos em determinada época vêm-se ultrapassados por outros que em determinado momento cronológico apresentam maiores níveis de atractividade em função das necessidades e factores e potencialidades circunstanciais (Elizagarate, 2006).

Os acontecimentos históricos, as dinâmicas relacionais de âmbito económico, social e político e a própria habilidade de reinvenção justificam a volatilidade do posicionamento dos territórios em longos espectros cronológicos: *“Cities accumulate and retain wealth, control and power because of what flows, rather than what they statically contain”* (Beaverstock, Smith e Taylor, 2000, p.126).

E essa volatilidade é cada vez maior pois nunca os lugares enfrentaram tantos e tão constantes desafios como os actuais motivados pelas tecnologias da informação, livre circulação de pessoas e bens e outros desafios característicos de uma sociedade global o que sustenta a relevância da gestão dos territórios por sistemas de governação em rede onde sectores públicos e privados interagem potenciando as vantagens de um esforço colectivo na construção e promoção das vantagens competitivas (Bastoni, 2004). Este

pressuposto subentende a adopção de correntes mais quentes de gestão, valorizadoras da procura e inovação e potenciadoras da relação com os *stakeholders*, entre as quais se destacam os novos conceitos de governação digital que propõe modelos de gestão em constante adaptação e regulados pela tomada de informação e conhecimento da situação real, a tempo quase real (Sudoh, 2005).

Longe das políticas de dependência exclusiva do estatal, assume-se que todos os actores públicos e privados, bens e actos territoriais são nucleares actuando como agentes no processo de desenvolvimento territorial empreendendo iniciativa e contribuindo para captar e reter recursos humanos e promover o próprio desenvolvimento infraestrutural dos lugares que, dessa forma, se podem constituir como territórios identificáveis.

2. O NETWORK BASED BRANDING

Sendo indiscutível que nos moldes de desenvolvimento contemporâneos as estruturas hierarquizadas tendem, se não a ser substituídas, a pelo menos co-existir com tipologias orientadas às parcerias, alianças e redes torna-se relevante reequacionar os pressupostos de *marketing* e *branding* territorial à luz deste princípio e focalizar-se a sua actuação nos pressupostos de conexões que remetem para a criação e desenvolvimento de redes cuja interacção se manifeste de forma profícua para as partes envolvidas e participada pelos *stakeholders* num espectro temporal de longevidade.

Para potenciar o processo de imagem e notoriedade territorial uma perspectiva díade, (centralizada nas relações duais, sobretudo promotor / receptor) é manifestamente insuficiente. Torna-se assim fulcral atender à compreensão e gestão de todas as redes e interacções que ocorrem entre uma tipologia de *stakeholders* e entre todos eles e as sinergias dos seus relacionamentos.

E no que respeita aos grupos de relacionamentos passíveis de serem criados os pressupostos de Gummesson (1995), criados para o mercado empresarial, podem ser adaptados à especificidade territorial identificando-se assim um conjunto de relacionamentos que co-existem ao longo de um processo de *branding* territorial, nomeadamente os macro relacionamentos (que contemplam âmbitos extra-locais); os inter-organizacionais (referentes à relação entre agentes promotores); os de massa

(referindo-se aos modelos de comunicação de massa utilizados entre os comunicadores e os diferentes segmentos do mercado); os individuais (remetendo para a perspectiva mais micro do processo); e os endo-relacionamentos (relativos aos relacionamentos internos).

Esta consciência das dinâmicas, complexidade e da importância dos relacionamentos na edificação de estratégias mercadológicas, nomeadamente as respeitantes ao território, é responsável pela mudança de paradigma de *marketing* que à luz das possibilidades potenciadas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação e pelas motivações dos *stakeholders* se tende a transferir das abordagens transaccionais às abordagens relacionais reequacionando o carácter das actuações e efeitos de *marketing* e *branding*.

Enfoques diferenciadores do marketing transaccional e relacional

Dimensão	Perspectiva transaccional	Perspectiva relacional
Tempo	Foco de curto prazo	Foco de longo prazo
Funções dominantes de marketing	<i>Marketing-mix</i>	<i>Marketing</i> interactivo (suportado por actividades e gestão de variáveis do <i>mix</i>)
Dimensão dominante de qualidade	Qualidade do <i>output</i> (qualidade técnica)	Qualidade relacional (aumento da relevância da qualidade funcional)
Monitorização de satisfação	<i>Ad hoc</i>	Sistema de <i>feedback</i> directo e <i>in loco</i>
Interdependência entre operações e capital humano	Interface de fraca relevância	Importância estratégica
Relevância do endomarketing	Relativa	Estratégica

Adaptado de Gronroos (1990, p. 9)

Não obstante a relevância da sistematização das estratégias de *marketing* nestas duas dimensões, esta típica dicotomia pode tornar-se imperfeita. No que concerne à complexidade territorial, torna-se demasiado simplista no retratar da abordagem e conexão de *marketing* aos públicos sintetizando-as a duas categorias extremas entre si quando na realidade as relações tendem a ser influenciadas por um conjunto complexo de variáveis que as regula e categoriza.

A dimensão relacional em si é complexa e heterogénea. Entre outros autores Coviello, Brodie e Munro (1997) destacam no âmbito relacional sub-categorias de *marketing* complementares entre si como o *database marketing* que remete para o uso da tecnologia para a retenção e gestão de relação com públicos e o *interaction marketing* focalizado no desenvolvimento de relações interpessoais como compradores e vendedores.

Simultaneamente as relações desenvolvem-se na rede pelo que se assume esta como o âmago de um *constructo* colaborativo e participativo de *branding*. Neste contexto, conceptualiza-se essa orientação sob a denominação genérica de *Network Based Branding* que se define como **processo colaborativo e integrador de actores relevantes no sistema de edificação de uma marca territorial, cujas dinâmicas de interacção e acção colectiva potenciam melhor gestão de recursos e comportamentos valorizadores do posicionamento intencional de um território.**

Uma abordagem em rede pressupõe a construção partilhada e contemplação das dinâmicas de acção colectiva e interacções entre todas as partes envolvidas em determinado processo não se delimitando ao teor relacional entre o actor A e B mas em toda a teia de actores e nesse sentido o *marketing* relacional apresenta-se como “*a part of the developing network paradigm*” (Morgan e Hunt, 1994, p.20).

Para Bristor (1985) o conceito de rede sugere que “*its insufficient to study an individual in isolation*” o que reflete numa interpretação mais genérica que é insuficiente a acção e focalização atomística porque esta é influenciada e influencia os elementos envolventes.

Uma abordagem colaborativa na construção de uma marca territorial pressupõe uma actuação assente em princípios de co-autoria e participação colectiva em que “*all parts actively assume responsibility to make relationships and networks functional*” (Gummesson, 1996, p. 34).

Numa perspectiva processual a gestão da marca apresenta-se sob a forma de um processo colaborativo (Morgan, Pritchard e Piggott, 2002 e 2003) pois a sua execução está na dependência da iniciativa e performance e comportamento relacional de um conjunto de *stakeholders* e uma abordagem em rede pressupõe a compreensão e

impulsionamento dos movimentos e comunicação entre unidades focalizando-se, criando e potenciando as “pontes” que permitem ligar as partes e evidenciando as suas relações de conexão e interdependência.

O cerne centraliza-se na miríade de relações que têm de se desenvolver para implementar a estratégia e na premência da interpretação das dinâmicas de relacionamentos e perfil de relações com os diferentes *stakeholders* e entre estes.

Neste contexto pode ser importante considerar a classificação de Coviello, Brodie e Munro (1997) que identificam categorias de variáveis passíveis de qualificar as relações entre *stakeholders*, nomeadamente:

- O enfoque da troca relacional;
- Elementos envolvidos no processo;
- Padrões de comunicação existentes entre as partes;
- Tipo de contacto;
- Tempo da relação;
- Nível de formalidade;
- Relações de poder entre as partes.

3. FACTORES POTENCIADORES DE UMA ABORDAGEM EM REDE

A abordagem em rede revela-se indispensável no processo de construção de marca territorial particularmente pelo facto do sucesso desta se encontrar na directa dependência da forma como os parceiros se relacionam e da eficácia das suas relações.

É da qualidade dessas relações que se formam as percepções e os próprios modelos bidimensionais relativos aos fenómenos de percepção de qualidade como o de Gronroos (1984) que descrevem as constituintes e variáveis influenciadoras da qualidade em que $QP = QEx - QEs$ (Qualidade percebida = Qualidade experimentada – Qualidade

esperada) tornam-se relevantes na compreensão da abrangência e inter-relação dos diferentes factores que podem contribuir para uma interacção positiva com o território.

Outro factor justificativo da pertinência de um enfoque de rede na processualização das estratégias de *branding* territorial assenta nas características de inseparabilidade associadas ao produto territorial. Ao pressupor que os receptores são simultaneamente co-produtores do serviço e da imagem do território no qual actuam ou sobre o qual se pronunciam, torna-se fundamental a percepção da posição e função que estes individualmente ocupam na rede. Johnston e Araújo (2002) retratam esta problemática através da noção *de territorial operating environments* usando o conceito para espelhar uma dimensão intangível do território relativa às relações e interacções entre actores territoriais.

Os próprios fenómenos de comunicação terciária apresentados por Kavartzis (2004) e de WOM (*word-of-mouth*) são relevantes para reconhecer as redes como factor crucial no processo de *branding*. O fenómeno de WOM é em si um fenómeno de rede materializado pela translação de opiniões e percepções que, no caso dos lugares, se manifestam de forma particularmente relevante.

Na perspectiva de rede assume-se o efeito da acção colectiva sendo que através desta os esforços conjugados ganham ânimo e propiciam efeitos superiores aos esforços de cada uma das partes individualmente consideradas e onde cada participante obtém um retorno superior do que obteria através da sua acção isolada (Correia, 2005, p.74).

Um outro aspecto particularmente relevante para a perspectivação em rede reside na indispensabilidade dos grupos multidisciplinares de trabalho na edificação das estratégias de *branding*.

Para Metaxas (2002) a eficácia do *marketing* territorial está na directa dependência do cumprimento de um conjunto de pré-requisitos que sub-entendem a presença desses grupos como factor crítico de sucesso para a implementação de estratégias mercadológicas eficazes.

Igualmente, num estudo acerca dos factores críticos de sucesso do *marketing* das cidades que teve como estudos de caso as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, Rainisto (2003) reforça a importância dos grupos multidisciplinares de planeamento neste processo tratando-se de órgãos que integram além da autarquia local, elementos da comunidade empresarial, consultores de *marketing* e cidadãos e que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de *marketing* da respectiva cidade.

Neste contexto o perfil das relações políticas, económicas e sociais entre os manifestos e diversos intervenientes, quer de carácter público quer de carácter privado, e a forma como estas mudam ou evoluem ao longo dos tempos podem ser potenciadoras ou inibidoras da iniciativa e da motivação para a acção no espaço.

Por tal, sustenta-se a substituição dos esforços promocionais individuais por estratégias e esforços cooperativos e de grupo que possam em conjunto criar uma marca territorial que sirva a todos os actores permitindo, assim, a criação de sinergias de imagem que potencie efeitos e retornos impossíveis de conseguir através de esforços individuais levados a cabo por cada um dos *stakeholders*.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É nos elementos e reflexões expostas que se sustenta a relevância da agregação dos pressupostos de rede ao processo de *branding* territorial assumindo-a como um factor crítico de sucesso para a edificação de estratégias territoriais competitivas e harmonizadas com as necessidades e expectativas dos diferentes actores.

Neste contexto urge uma mudança de paradigma na perspectivação das abordagens de *marketing* e *branding* no território transportando-as de enfoques e estratégias mais transaccionais para relacionais respeitando e promovendo as dinâmicas e aprofundamento de relações com os diferentes actores de um dado território.

Neste sentido, tornar-se-á fulcral o desenvolvimento de *constructos* e investigações aplicadas que permitam aos promotores dos territórios melhor compreender o que potencia e como se materializa uma abordagem de rede ao *marketing* e *branding*

territorial, bem como, de que forma podem as actuações em rede de *branding* territorial e as suas dinâmicas serem diagnosticadas e avaliadas.

De igual forma, a consciência de requisitos associados como um conceito mais alargado de território e da sua governação digital tem de ser tomados em conta, como forma de dar resposta aos desafios colocados pela conjugação de factores de competitividade que resultam da acção e influência da globalização, da sociedade da informação e do desenvolvimento sustentado.

A relação destes conceitos com o de participação é imediata e fácil de seguir. Com o pressuposto de uma organização em rede, as interacções entre pessoas e destas com os seus órgãos de representação ao nível do território são críticas para o sucesso económico das comunidades. A própria construção do território é assim associada com o desenvolvimento de uma identidade própria, em constante evolução e que constitua o aglutinar dos diversos interesses que possuem o território como referência comum.

O aparecimento e vulgarização dos meios digitais, altera a nossa noção de território (como aliás já alterou as nossas noções de espaço e de tempo social). Dessa forma, é exigida a inclusão dos conceitos do digital e dos meios de relacionamento digitais como extensão ao próprio conceito de território. Tomando assim, como consequência, a componente digital como parte integrante nos processos de construção e participação no território.

Neste quadro, a discussão pública e o ordenamento do território tem uma oportunidade única de serem informados pelo recurso ao digital e a meios associados com a sociedade da informação. Para tal, é convicção dos autores que uma abordagem de rede constitui um elemento facilitador para o desenvolvimento de marcas territoriais que potenciem uma discussão informada, com memória e participada, prometendo um território mais completo e de acordo com os princípios da geografia humana e do seu relacionamento como o meio ambiente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Beaverstock, J., Smith, R. e Taylor, P. (2000). World-City Network: A New Metageography?. *Annals of the Association of American Geographers*, 90 (1), pp.123-134.
- Benedikt, M. (1991). *Cyberspace: some proposals* in Benedikt, M. (ed.) *Cyberspace first steps*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, pp. 119-224.
- Bristor, J. (1985). Buying Networks in Organizational Buying Behavior. *Proceedings of the 15th Annual Albert Haring Symposium*. Bloomington, Indiana University.
- Brodie, R. et al. (1997). Towards a Paradigm Shift in Marketing? An Examination of Current Marketing Practices. *Journal of Marketing Management*, 13, pp. 383-406.
- Correia, R. (2005). *Marketing Turístico – Uma Abordagem de Rede*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Coviello, N. Brodie, R. e Munro, H. (1997). Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, 13 (6), pp. 501-522.
- Elizagarate, V. (2006). *Estratégias de Marketing para las Ciudades: El Turismo y la Organización de Eventos en la Europa del S.XXI*. Paper apresentado na Conferência Ibérica de *Marketing* das Cidades. IPAM/IDIM, Porto.
- Graham, S. e Marvin, S. (2001). *Splintering Urbanism*. New York, Routledge.
- Gronroos, C. (1990) The Marketing Strategy Continuum. *Management Decision*, 23 (1), pp. 7-13.
- Gummesson, E. (1996). Relationship *Marketing* and Imaginary Organizations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31-44.
- Haesbaert, R. (2004). *O mito da desterritorialização: do 'fim dos territórios' à multiterritorialidade*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.
- Harker, M. (1999). Relationship Marketing Defined? Na Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 7 (1). pp. 13-20.
- Johanson, B. e Araújo, L. (2002). The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships. Paper presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.
- Kavaratzis, M. (2004). From *City Marketing* to *City Branding*: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding*, 1 (1), pp.58-73.
- Metaxas, T. (2002). *Place Marketing as a Tool for Local Economic Development and City's Competitiveness: A Comparative Evaluation of Place Marketing Policies in European Cities*. Paper presented at the EURA Conference – Urban and Spatial European Policies: Levels of Territorial Government. Turin.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% Pure. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), pp.335-354.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2003). *Destination Branding* and the Role of *Stakeholders*. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3), pp. 285-299.

Morgan, R. e Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.

Rainisto, S. (2003). *Sucess factors of Place Marketing A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. PhD Thesis, Helsinki University.

Sudoh, O. (2005). *Digital Economy and Social Design*. Springer.