

ESTUDOS I



FACULDADE de ECONOMIA da UNIVERSIDADE do ALGARVE

ESTUDOS I

Cidadania, Instituição e Património

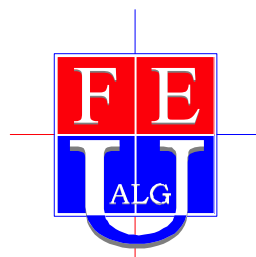
Economia e Desenvolvimento Regional

Finanças e Contabilidade

Gestão e Apoio à Decisão

Modelos Aplicados à Economia e à Gestão

A Faculdade de Economia da Universidade do Algarve



Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

2004

COMISSÃO EDITORIAL

António Covas
Carlos Cândido
Duarte Trigueiros
Efigénio da Luz Rebelo
João Albino da Silva
João Guerreiro
Paulo M.M. Rodrigues
Rui Nunes

FICHA TÉCNICA

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Campus de Gambelas, 8005-139 Faro
Tel. 289817571 Fax. 289815937
E-mail: ccfeua@ualg.pt
Website: www.ualg.pt/feua

Título

Estudos I - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Autor

Vários

Editor

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve
Morada: Campus de Gambelas
Localidade: FARO
Código Postal: 8005-139

Compilação e Design Gráfico

Susy A. Rodrigues

Revisão de Formatação e Paginação

Lídia Rodrigues

Fotolitos e Impressão

Serviços Gráficos da Universidade do Algarve

ISBN

972-99397-0-5 - Data: 26.10.2004

Depósito Legal

218279/04

Tiragem

500 exemplares

Data

Novembro 2004

**RESERVADOS TODOS OS DIREITOS
REPRODUÇÃO PROIBIDA**

Cidade, Património e Marketing: Gestão estratégica da imagem da cidade de Silves

Maria Manuela Guerreiro

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve

Resumo

Este artigo resulta do trabalho de dissertação de mestrado apresentado pela autora e onde se valorizam os domínios do Marketing, das Cidades e do Património (particularmente na sua versão arquitectónica e urbanística).

Discute-se até que ponto os atributos culturais e históricos, materializados em elementos arquitectónicos e urbanísticos, constituem a principal fonte de diferenciação na actual *guerra* inter-cidades e até que ponto são decisivos no processo de construção da imagem da cidade.

A investigação empírica desenvolveu-se na cidade de Silves e pretendeu identificar o atributo potencialmente mais eficaz para posicionar estrategicamente a cidade junto dos públicos e assim interferir na formação da sua imagem.

Os estudos efectuados, quer junto dos visitantes quer de um grupo de indivíduos com acção mais ou menos directa na gestão estratégica do posicionamento da cidade de Silves, levam-nos a concluir que os elementos tangíveis de natureza islâmica (património arquitectónico e urbanístico) são os principais atributos da sua imagem. Deverá, por isso, ocorrer um esforço integrado no sentido de posicionar Silves como uma *cidade patrimonial islâmica* no Algarve, preferencialmente quando os segmentos alvo são turistas.

Definido o vector estratégico principal, todas as acções de divulgação, preservação e valorização da cidade e dos seus recursos histórico-culturais contribuirão para a respectiva consolidação.

Palavras-chave: Cidade, Património, Marketing, Imagem, Turismo Cultural.

Abstract

This article is based on a Master dissertation carried out by the author, focusing the Marketing, the Cities and Heritage (namely in terms of architecture and urban design).

The study tries to find out how far the cultural and historical attributes, materialised in architectural and urban design, constitute the main source for differentiation in the present battle between cities and how far they are decisive in the process of the construction of the image of the city.

The empirical researches were developed in the city of Silves and aimed at identifying the potentially more effective image attribute so as to manage strategically the city positioning.

The studies were carried out with the visitors and a group of individuals, who work more or less directly in the strategic management of the positioning of the city of Silves. That led us to conclude that the tangible elements of Islamic origin (architecture and urban design) are the main attributes of its image.

An integrated effort is supposed to occur in order to position Silves as a patrimonial Islamic city in the Algarve, preferably when the targets are tourists. Defined the main strategic vector, all the actions of promotion, preservation and valorisation of the city and of its historical/cultural resources should contribute to its respective consolidation.

Keywords: City, Patrimony, Marketing, Image, Cultural Tourism.

Introdução

Numa sociedade caracterizada por intensos fenómenos de globalização (comunicações, transportes, informação, cultura, economia), a cidade actual, qualquer que seja a sua dimensão ou localização, debate-se com a necessidade de se tornar competitiva para sobreviver. Atrair residentes, investimentos e visitantes é uma tarefa cada vez mais difícil. A competitividade ganha-se via diferenciação.

Neste cenário, a vertente cultural e, nomeadamente, os recursos históricos, arquitectónicos e urbanísticos, surgem como atributos privilegiados para a construção e reconstrução das marcas distintivas das nossas cidades, assentes em factores ligados à identidade dos lugares.

A ausência de um processo de gestão orientado e enquadrado pela definição de estratégias coerentes com a realidade em causa, faz com que a gestão do património cultural das cidades se resuma a um conjunto de acções avulsas, pouco consistentes e sem continuidade. Carecem, portanto, de uma abordagem integrada no sentido de obter sinergias e garantir o posicionamento mais adequado, aos objectivos definidos para a cidade e para os alvos considerados interessantes.

Uma abordagem de marketing do contexto urbano poderá revelar-se eficaz na medida em que, partindo de uma análise estratégica do meio, permite criar as condições necessárias ao esboço dos objectivos e das estratégias que conduzirão a cidade no seu percurso. Para além disso, facilita a identificação dos atributos da cidade e a sua gestão estratégica conducente à criação da(s) imagem(s) desejada(s) junto dos seus diversos segmentos alvo.

Ao longo da investigação encaram-se os atributos de natureza histórico-arquitectónica e urbanística como elementos de diferenciação estratégica das cidades e das suas imagens, fontes de vantagem competitiva num mundo globalizado. A literatura da especialidade aponta neste sentido. Com o propósito de averiguar até que ponto tal se confirma, optou-se por estudar empiricamente a cidade de Silves com o objectivo de identificar os elementos que a individualizam e o(s) atributo(s) potencialmente mais eficaz(es) e coerente(s) para a posicionar estrategicamente, corroborando, ou não, a sua imagem actual, partilhada quer por visitantes quer pelos *fazedores* da sua imagem. Esta cidade assumiu um papel central e a sua presença é transversal a toda a dissertação.

Ao longo da investigação pretende-se apontar enunciados de resposta para algumas das questões relacionadas com a problemática enunciada:

- Que problemas se colocam à cidade da era da globalização e em que medida os recursos histórico-culturais contribuem para os atenuar ou acentuar?
- De que modo utilizar o património histórico-arquitectónico e urbanístico como principal atributo de diferenciação da imagem da cidade junto dos segmentos de mercado alvo?
- Poderá o marketing constituir uma mais valia na gestão estratégica da imagem da cidade histórica, tendo em vista os segmentos-alvo, potenciando turisticamente, e de modo sustentado, a cidade?
- A imagem da cidade de Silves assenta em atributos arquitectónicos e urbanísticos diferenciadores e atractivos e, por isso, são fonte de vantagem competitiva?

Optou-se pelo recurso a diversas fontes, quer de natureza primária quer secundária. A revisão de literatura constituiu o ponto de partida da investigação e o estudo de caso o elemento fulcral do trabalho e o palco onde se concretiza a reflexão sobre as cidades, sobre a sua relação com o património e com o marketing.

A análise empírica mereceu, para além do recurso a fontes documentais (nomeadamente projectos, relatórios e actas, quer da autarquia e da região quer de outros organismos públicos e privados), o levantamento de dados primários. A realização de entrevistas exploratórias com actores privilegiados na vida da cidade permitiram conhecer melhor o terreno e sedimentar o caminho da investigação constituindo um passo essencial ao amadurecimento e fundamentação de todo o trabalho de campo.

Seguiu-se o desenho de um inquérito por questionário, implementado junto de 266 visitantes da cidade, com o objectivo essencial de identificar o atributo-chave em torno do qual aquele grupo constrói a sua imagem da cidade, bem como avaliar as suas expectativas e a satisfação em relação à cidade.

A visão dos fazedores da imagem da cidade, com responsabilidade directa ou indirecta no processo de liderança indispensável ao desenvolvimento de uma abordagem de marketing de cidades, foi avaliada através da implementação de uma entrevista estruturada. Para além da identificação das áreas mais débeis em cuja melhoria é necessário investir, pretendeu-se também conhecer quais os factores que consideram mais importantes para a construção da imagem da cidade de Silves, no sentido de a tornar mais competitiva e, simultaneamente, mais consonante com a realidade e com as expectativas dos segmentos alvo.

Esta consciência deve também ser perspectivada à luz daquilo que constitui o acervo de reflexão sobre a matéria. Grande parte dessa reflexão tem vindo a ser feita por instituições internacionais como a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), o International Council of Monuments and Sites (ICOMOS) e o Conselho da Europa, entre outros.

O turismo cultural é um domínio cuja presença está subjacente no estudo de caso e no próprio enquadramento teórico. A cidade, pela sua própria natureza, alberga diversos produtos turísticos perspectivando-se um destino turístico cujas potencialidades se associam à sua natureza compósita e híbrida, bem como à capacidade que encerra para proporcionar a vivência de experiências inesquecíveis.

1. Cidade, património e memória

1.1 Patrimonialização da cidade histórica

De entre os vários lugares ou sítios que albergam marcas do passado, as cidades são as principais depositárias dos vestígios das civilizações que ao longo dos tempos ali deixaram os seus sinais. São estes testemunhos, materiais e imateriais, que integram o património cultural¹ dos povos.

O passado e o futuro são características intrínsecas à cidade contemporânea. Resultado de uma «conjugação de sedimentos e práticas culturais, a cidade valoriza hoje tanto o seu presente como o seu passado, tanto a sua economia como a sua expressão política e cultural» (Fortuna, 1997: 233). O passado é vivido no presente, é revalorizado e instrumentalizado sendo, em muitos casos, pretexto para a valorização do próprio espaço público. O presente é explicado através da evolução da cidade e o futuro está esboçado na malha urbana actual (Ashworth e Tunbridge, 2000).

As «cidades são a sua própria história» (Fortuna, 1995: 25) e, por natureza, são intrinsecamente históricas, pois assumimos desde logo que a historicidade é um atributo que envolve diferentes escalas temporais e é, por isso, relativo².

Contudo, o estatuto de *cidade histórica* implica a existência de uma importante função histórica, em muitos casos inscrita num espaço físico perfeitamente demarcado (Vinuesa, 1998; González, 1992; Ashworth e Tunbridge, 2000). Estamos a falar de centro histórico da cidade, um espaço constituído «por aglomerados humanos, vivos e fortemente condicionados por uma estrutura física proveniente do passado e reconhecidos como representativos da evolução de um povo» (em consonância com o que ficou enunciado nas Normas de Quito, realizado em 1967). A cidade histórica é «a cidade ou bairro que funciona como histórica para os vários grupos de utilizadores, de quem dependem não apenas a justificação, mas também a definição» (Ashworth e Tunbridge, 2000).

Este conceito pode, portanto, ser associado a uma área urbana diferenciada e definida com base num conjunto de características morfológicas, funcionais e perceptuais.

A sua delimitação e definição é feita com base em imagens seleccionadas do passado, nomeadamente atributos como a idade, beleza, significado e associações que

¹ A Lei do Património Cultural Português (2001) define *património cultural* como o conjunto dos bens que, sendo testemunhos com valor de civilização ou de cultura, são portadores de interesse cultural relevante, devendo, por isso, ser objecto de especial protecção e valorização (Art. 2º). No quadro da mesma lei, integram o património cultural não só o conjunto de bens materiais e imateriais de interesse cultural relevante, mas também, quando for caso disso, os respectivos contextos que, pelo seu valor de testemunho, possuam com aqueles uma relação interpretativa e informativa. A Convenção Relativa à Protecção do Património Mundial Cultural e Natural (UNESCO, 1972) subdivide o conceito de património cultural em três áreas: os *monumentos* (obras monumentais de arquitectura, escultura e pintura, elementos ou estruturas arqueológicas, inscrições, grutas e grupos de elementos portadores de um valor universal excepcional, do ponto de vista da história, da arte ou da ciência), os *conjuntos* (grupos de construções, isoladas ou reunidas, que, devido à sua arquitectura, unidade ou integração na paisagem, têm um valor universal excepcional do ponto de vista da história, da arte ou da ciência) e os *sítios* (obras do homem ou obras conjugadas, do homem e da natureza, bem como as zonas e sítios arqueológicos dotados de um valor universal excepcional do ponto de vista da história, da estética, da etnologia ou da antropologia). A este propósito, veja-se ainda, por exemplo, Gil (1992) Babelon e Chastel (1994), Esperança (1997) e Choay (1999).

² Veja-se, por exemplo, o caso de Brasília que, apesar de construída entre 1956 e a actualidade, foi classificada como Património Mundial.

se insinuam pelos recantos, pelas construções e pelos espaços, no património arquitectónico e no desenho urbano.

A cidade histórica é, teoricamente, um produto compatível com o mercado. Os seus edifícios e objectos físicos, criados para fins diferentes, são agora transformados em património, um conceito constituído por emoções (nostalgia, romantismo e estética) e por um sentido de pertença partilhado no espaço e no tempo (Ashworth e Goodall, 1988: 217; Menero, 1997: 5; Ashworth e Tunbridge, 2000: 51).

A cidade patrimonial é, em parte, definida pela procura turística e a cidade turística é delimitada em termos da localização das atracções patrimoniais desenhadas a partir dos recursos históricos (Ashworth e Tunbridge, 2000: 83-104).

A historicidade tornou-se um atributo usado instrumentalmente no desenvolvimento económico das cidades, qualquer que seja a sua dimensão. O património histórico-urbano suporta directamente uma indústria e, indirectamente, contribui para a dinamização de outras actividades económicas (Ashworth, 1994: 22; Tunbridge e Ashworth, 1996:34; Gratton e Richards, 1996: 76).

A gestão da cidade histórico-patrimonial, bem como da sua imagem, deve ser orientada no sentido de valorizar os atributos simbólicos, aqueles onde o presente e a memória se encontram para dar forma a um espaço físico, social, económico e cultural, agradável e atractivo, para o residente, para o empresário e para o visitante:

É preciso fazer das nossas cidades algo politicamente criativo e socialmente sustentável. Isto é, é fazer da cidade de hoje uma cidade nova: justa, imaginativa, ecológica, tão compacta como policêntrica, com memória e sentido de lugar, de fácil contacto social, culturalmente diversa e, acima de tudo, uma cidade bela. É uma cidade feita por milhões de mãos, muitas cores, várias ideologias e credos (Fortuna, 2002: 10).

O processo evolutivo que transformou a cidade histórica em cidade patrimonial, e património em produto, foi acompanhado de uma evolução nas abordagens de planeamento e nas políticas de regeneração das cidades e centros históricos, princípios traduzidos nas cartas e convenções internacionais.

A revitalização das cidades e dos centros urbanos antigos, a reutilização do património edificado existente e a manutenção do ambiente físico e social dos bairros históricos tornaram-se práticas desejáveis (embora não isentas de polémica) (Audrerie, 1997; Lopes, 1996).

A Carta de Veneza (1964) e, mais recentemente, a Carta de Cracóvia (2000) são o exemplo de dois importantes documentos produzidos por organismos internacionais e que vieram não apenas traduzir as preocupações dos especialistas neste domínio, mas sobretudo fazer despertar e estimular o interesse e a sensibilidade para a defesa, salvaguarda e conservação do património histórico-cultural e dos centros históricos³.

Numa época onde a universalidade das técnicas de construção e das formas arquitectónicas correm o risco de desembocar numa uniformização dos modelos urbanos, é «urgente preservar os conjuntos históricos ou tradicionais (...) favorecendo o enriquecimento do património cultural mundial sob o plano arquitectónico» (Artigo II, 6).

³ Veja-se, por exemplo, o caso do centro histórico de Bolonha.

A adopção de medidas no sentido de estimular a permanência da população residente, atrair população jovem e visitantes, para a cidade e para o centro histórico, têm vindo a utilizar o património urbano como pretexto e como atractivo (González, 1992: 109; Salgueiro, 1992: 385).

A natureza compósita, multifacetada e global da cidade, quer do ponto de vista da oferta (cidade patrimonial, cidade turística, cidade de serviços, cidade histórica) quer da procura (e dos diversos públicos que visa satisfazer – cidadãos residentes, visitantes e tecido empresarial) dificultam o processo, na medida em que se exige uma atitude de abertura à pluridisciplinaridade, à interacção e à dualidade.

No espaço de uma cidade, o investimento na cultura e nos recursos histórico-patrimoniais é, cada vez com maior frequência, suportado por estratégias de turismo urbano⁴, beneficiando do retorno económico proveniente da atracção que exerce sobre os turistas.

1.1.1 Cidade patrimonial: um produto compósito e especial

Os lugares são produtos peculiares, podendo ser definidos a partir de dois pontos de vista: em termos dos serviços que incorporam e enquanto entidade. A cidade é simultaneamente um palco onde se alojam produtos e serviços e um produto em si (Ashworth e Voogd, 1994: 43-65).

Em 1991, Ashworth e Voogd (cit. in Ashworth, 1994) identificaram as características distintivas dos lugares enquanto produtos. As apontadas como mais relevantes são:

- Tratam-se de colecções de diversos elementos, logo os mesmos recursos podem ser usados na produção de uma grande variedade de produtos específicos, satisfazendo diferentes segmentos de mercado;
- Tais produtos podem, portanto, ser alvo de interpretações várias;
- Existem no contexto de diferentes escalas espaciais hierarquicamente organizadas, com diferentes implicações na concepção dos produtos. O atributo que serve de base para posicionar a cidade patrimonial deve estar em consonância com o posicionamento defendido para a região onde se insere. Ambos devem ser complementares.

A cidade não é, nem nunca poderá vir a ser, um produto homogéneo. Aliás, uma cidade é simultaneamente um produto e um conjunto de produtos diferentes (Barke e Harrop, 1994). Esta perspectiva resulta de uma visão integrada de toda a realidade oferecida e experimentada pelos turistas (residentes e investidores) no contexto urbano. Trata-se de um produto que se assume como o resultado de uma combinação de componentes tangíveis e intangíveis e que deve ser equacionado em termos de concepção macro-económica de produto, à semelhança do que sucede com o destino. Na actualidade, a cidade está perante uma nova ordem urbana, sendo encarada como uma entidade compósita, heterogénea e polinucleada (Silva, Mendes e Guerreiro, 2001; Portas, 2002).

⁴ Dado o âmbito desta investigação, interessa-nos particularmente o turismo e o turista cuja acção se desenrola em contexto urbano, particularmente em cidades com forte incidência de elementos arquitectónicos, histórico-arqueológicos e monumentais. Sobre este tema veja-se, por exemplo, Broadway (1997), Cazes (1994), Chazaud (1994), Élias (1994), Smith (1994), Vighetti (1994).

Tal é a realidade também da cidade histórico-patrimonial, constituída por uma multiplicidade de produtos e de funções, concebidos para satisfazer necessidades de visitantes, de residentes, de investidores e comerciantes/empresários.

Não sendo um produto exclusivo do presente, a cidade acumula influências e contributos de vários momentos históricos e civilizações. Trata-se, neste caso, de um produto híbrido, o que contribui para o seu carácter compósito.

A cidade patrimonial é constituída por um conjunto diversificado de produtos específicos, como sejam os eventos históricos, personalidades, folclore, lendas e mitos, testemunhos físicos, lugares (sítios ou cidades) com os quais estão associados. Esta cidade não pode ser outra senão um produto compósito resultante da selecção de muitos passados urbanos possíveis (Ashworth, 1994: 16; Ashworth e Tunbridge, 2000: 68), podendo mesmo ser associada à figura do destino cultural (Guibilato, 1983; Silva, 1991; Cazes, 1994; Thibaut, 1994).

O produto compósito tem uma forte repercussão na imagem que o turista guarda da cidade na medida em que se assume como «um conceito abrangente de prestação e consumo integrados de experiências e de serviços» (Silva et al, 2001: 66).

Enquanto recurso turístico, a cidade histórico-patrimonial é um composto formado por recursos primários, os quais constituem a atracção principal que está na base da visita (há um uso intencional do recurso), e por recursos secundários, que servem de apoio ao visitante durante a sua estada e com o qual o visitante contacta acidentalmente (Ashworth, e Tunbridge, 2000; Van den Berg, Van den Borg e Van den Meer, 1995) ou de forma complementar.

Sendo a cidade histórico-patrimonial um produto compósito, constituído por múltiplos produtos específicos, e encarando tudo o que é transformado pelo homem como cultural, como e quem é responsável pela selecção dos recursos que definirão os produtos patrimoniais da cidade?

O organismo responsável pela gestão da cidade, a autarquia local, pode assumir o papel de iniciador do processo ao incluir um dado recurso histórico no *package* que constitui a oferta da cidade e depois comunicá-lo aos alvos. Nesta fase, deve-se assegurar que o(s) recurso(s) seleccionado(s) reflecte um registo factual e autêntico do passado. O visitante conferirá, *à posteriori*, através da visita, legitimidade ao recurso, entretanto elevado ao estatuto de património.

O produto *cidade patrimonial* será, assim, constituído pelos recursos históricos reconhecidos como relevantes por cada segmento de visitantes, actuais ou potenciais (Ashworth e Tunbridge, 2000).

A cidade patrimonial-turística compósita tem dois significados: pode corresponder à descrição de um conjunto de funções dominantes, ao nível do planeamento ou das percepções (mapa mental) da cidade global, ou a uma descrição da zona da cidade onde essas características se concentram (Ashworth e Tunbridge, 2000). Esta situação corresponde ao tradicional centro histórico da cidade.

1.2 Turistificação da cidade histórica

Um património urbano denso e diversificado, através de uma adequada abordagem de marketing, pode ser simplificado a apenas alguns elementos que vão de

encontro àquilo que o visitante procura é que são comunicados pela cidade. Definem-se, deste modo, os contornos do produto patrimonial e turístico.

O aumento da procura por parte de um segmento cada vez mais considerável de turistas consumidores de produtos culturais e uma maior consciencialização, do lado da oferta, para a necessidade de preservar e de envolver as populações e entidades locais naquele processo são duas tendências convergentes, com repercussões na forma como as cidades históricas são geridas.

Hoje em dia, e nomeadamente na geografia europeia, o turismo de natureza cultural⁵ constitui um elemento central na vida e na economia das cidades históricas. A cultura, de um modo geral, o património arquitectónico das cidades, em particular, e o turismo tornaram-se temas recorrentes na agenda das políticas urbanas à medida que se foi generalizando a consciência «da sua importância para a revitalização económica das cidades» com uma importância crescente para as economias locais e implicações sérias no planeamento das cidades históricas (Ashworth, 1994; Richards, 1996 b); Vinuesa, 1998; Baudrihayé, 1997).

O tratamento da história como fonte de recursos a partir dos quais podem ser desenvolvidos produtos patrimoniais turísticos conduz à sua exploração comercial e à sua consequente introdução no sistema económico (Tunbridge e Ashworth, 1996).

É importante ter presente que o turismo, embora um benefício económico que, na maior parte dos casos, reverte a favor da preservação e valorização do património arquitectónico e urbanístico da cidade, pode também representar um perigo eminente. Há que ter presente que estamos face a recursos importantes para a indústria do turismo, mas simultaneamente frágeis e insubstituíveis.

1.2.1 A experiência turística na cidade patrimonial

Do processo de interpretação subjacente à patrimonialização da cidade, o produto patrimonial surge como uma experiência particular e intangível onde emoções como a fantasia, a nostalgia, o prazer e o orgulho são elementos centrais da experiência. Para muitos visitantes, um sítio que oferece a possibilidade de participar em actividades ligadas à cultura local reveste-se de maior interesse, exercendo fascínio sobre os públicos (Ashworth, 1994; Timothy e Wall, 1997).

Segundo Boylan (2000: 12), a experiência tem sérias implicações no futuro e na competitividade nos campos das artes e do património. Deve existir um empenho claro na melhoria contínua das experiências, tornando-as inesquecíveis. São de tal modo importantes que, quando se *adquire* um serviço, na verdade, está-se a adquirir um conjunto de actividades intangíveis desenvolvidas para satisfazer necessidades e

⁵ O “Turismo Cultural” e o “Turismo Patrimonial” são designações de origem recente, embora, na Europa, Turismo e Cultura sempre tenham estado intimamente ligados (Richards, 1996 a: 5). A Organização Mundial do Turismo apresenta duas definições de turismo cultural. Uma definição restrita na qual contempla os movimentos de pessoas movidas por motivações essencialmente culturais (visitas de estudo, artes performativas, festivais, eventos culturais, visitas a monumentos e sítios arqueológicos, peregrinação, viagens para estudar a natureza, o folclore ou a arte). Na definição alargada estão incluídos «todos os movimentos de pessoas ... na medida em que todos eles satisfazem a necessidade humana de diversidade, contribuindo para aumentar o nível cultural dos indivíduos com novos conhecimentos, experiências e contactos. Na Carta do Turismo Cultural (1976) está definido como todo aquele que tem por objectivo essencial, entre outros, a descoberta de sítios e monumentos (Ponto I.3). O princípio subjacente àquela definição é a assunção de que o turismo é uma actividade social, humana, económica e cultural irreversível (I.1), subjacente a qualquer visita a outro lugar.

desejos. Quando parte em viagem, o visitante «busca uma experiência fantástica» (Boniface e Fowler, 1996). Contudo, quando se *compra* uma experiência, está-se a pagar para passar o tempo a desfrutar eventos memoráveis, num lugar memorável (Pine e Gilmore, 1999).

O turismo é, em si, uma indústria cultural que comercializa produtos culturais e históricos e os apresenta ao visitante (turista ou excursionista) enquanto experiências culturais (Craik, 1995). As experiências constituem uma nova faceta dos serviços.

Na verdade, «sob a cultura do consumo, a ‘indústria’ do turismo vende e promove experiências» e o visitante procura autenticidade genuína na sua vivência de experiências turísticas. Contudo, o grau de autenticidade⁶ oferecido é extremamente limitado, (...) pois as influências do mercado e as relações de consumo tendem a dissipar as fronteiras entre o que é e não é autêntico. As «acções de promoção turística, as descrições históricas e o significado dos lugares inventam a tradição e estimulam a nostalgia». Trata-se de uma «autenticidade encenada» (Fortuna, 1999: 56).

A busca da autenticidade é uma resposta à tendência para a estandardização do mundo, via globalização. Os visitantes são cada vez mais receptivos aos destinos turísticos onde a autenticidade é a característica dominante. Actualmente, são os segmentos maduros e com maior nível de educação os mais receptivos a tal atributo. Esta situação responde ao desejo de reencontro com as raízes pessoais por parte do visitante. Assim sendo, e em termos de marketing, a autenticidade de um destino turístico constitui a sua *Unique Selling Proposition* (USP), conduzindo à implementação de gigantescas medidas de conservação, numa óptica de turismo sustentável, e à construção de imagens fortes e coesas, tendo como base tal atributo.

1.2.2 Turistificação da cidade histórica: uma gestão de equilíbrios

Como salientam Aires-Barros (1996) e Vinuesa (1998), a «transformação das cidades históricas em produtos turísticos implica assumir graves riscos». O desenvolvimento do turismo cultural enquanto potencial de rentabilidade revertido a favor da reabilitação e valorização dos recursos históricos e do património requer a gestão de um dilema: por um lado, o direito que os cidadãos têm de aceder aos elementos culturais e patrimoniais de um povo e, por outro, a necessidade de impor limites por forma a garantir a sua preservação.

O passado das cidades e dos lugares, materializado através de edificações, por vezes monumentais, coloca às sociedades um duplo problema. Se, por um lado, é tendencialmente cada vez mais apreciado por indivíduos exigentes, sedentos de conhecer, de desfrutar e de experimentar coisas novas, em busca da autenticidade e do genuíno, por outro, coloca aos responsáveis importantes questões ao nível da conservação, quer no sentido de prevenir a sua degradação, quer no sentido de dar resposta a solicitações crescentes.

Daqui resulta todo um conjunto de problemas que os centros históricos das nossas cidades hoje enfrentam e os quais é urgente gerir numa óptica de sustentabilidade, sob pena de ditarem a sua própria sentença. Temos, por exemplo,

⁶ O que é, afinal, um produto turístico autêntico? Para Pauchant (2000) o verdadeiro, o legítimo e o original são os três conceitos que definem autenticidade e que, de um modo geral, respondem às necessidades e desejos dos turistas europeus: a autenticidade constitui um contraste em relação à vida quotidiana; a autenticidade satisfaz o desejo de novidade; a autenticidade conduz à evasão; a autenticidade garante a diferença.

questões ambientais e económico-inflacionistas, lesivas sobretudo para as populações residentes, na sua maioria envelhecidas (Fortuna, 1998).

As decisões no campo da sua conservação e valorização devem fazer parte de uma estratégia ampla de desenvolvimento económico local, cujo efeito multiplicador será fonte de novas actividades, receitas e emprego. Além disso, constitui um importante atributo na construção de uma imagem positiva (Dietvorst, 1994: 72; Ahmed, 1991) da cidade ou lugar, o que, à semelhança de uma empresa, gera notoriedade e atrai consumidores (visitantes, residentes, investidores).

Aquela relação, sempre delicada, entre salvaguarda do património das cidades e dos centros históricos e a expansão do turismo tem atraído as atenções de organismos internacionais empenhados em identificar problemas e definir soluções, através da troca de experiências e do respeito pelos princípios e valores inerentes às cartas de referência internacional.

Na cidade histórico-patrimonial, o turista sempre foi apreciado e repudiado, bem-vindo e repellido. Esta relação ambígua fica a dever-se quer à natureza da cidade quer às características dos turistas. Se, por um lado, o turismo é fonte de impactes positivos sobre os destinos, por outro, pode implicar um conjunto de impactes negativos⁷ que urge controlar e, se possível, antecipar (Baudrihayé, 1997; Haywood, 1997; Vinuesa, 1998; Ashworth e Tunbridge, 2000: 65).

Neste processo, o planeamento das actividades e a gestão sustentada da cidade histórico-patrimonial e turística é fundamental para assegurar o equilíbrio necessário.

O turismo, quando ultrapassa a capacidade de carga dos lugares⁸, afecta negativamente o ambiente local, os monumentos, a população local e até a qualidade da experiência turística⁹. Nesses casos, é aconselhável a adopção de estratégias de *demarketing*¹⁰ que consistem em desencorajar certos segmentos do mercado de visitar

⁷ A falta de planeamento e, conseqüentemente, de projectos turísticos enquadrados na perspectiva da cidade, congestionamentos sucessivos, falta de capacidade de estacionamento, proliferação de estabelecimentos comerciais, edificação excessiva, especulação imobiliária, entre outros, são alguns dos problemas que os centros históricos das pequenas cidades enfrentam (Baudrihayé, 1997; Wall, 1997; Haywood, 1997; Vinuesa, 1998).

⁸ Uma solução para muitos dos problemas que afectam a saúde dos lugares histórico-patrimoniais é a determinação das capacidades de carga adequadas à sustentabilidade do lugar. Trata-se de determinar, para cada caso, qual o número mais elevado de turistas que o lugar pode suportar sem ameaçar a sua integridade e sustentabilidade (Grefe, 1999: 16).

No sentido de dar resposta ao mesmo tipo de preocupações, Vinuesa (1998: 18) propõe dois indicadores que considera os mais pertinentes: a relação entre o número de turistas e o número de residentes, o qual permite aferir a carga turística sobre a cidade ou sobre o centro histórico (trata-se de um indicador relativo, afectado pela dimensão da cidade, pela estrutura urbana, pela distribuição do património, etc); e a relação entre o número de camas e o número de residentes, elucidativa no que respeita ao significado da hotelaria no quadro das funções da cidade. Além disso, para aprofundar o conhecimento da carga física do turismo, o autor sugere ainda, entre outros indicadores possíveis, o estudo da relação entre a superfície (hectares) e o número de visitantes dos espaços turísticos da cidade, bem como a relação entre o espaço público e o número de visitantes.

No quadro de uma política de turismo cultural sustentada, é imprescindível medir o impacto do turismo sobre as condições físicas, a malha urbana, o património urbanístico e arquitectónico e a envolvente da cidade. Os indicadores aconselhados neste caso são, entre outros, os níveis de poluição sonora e visual, o tráfego, mobiliário urbano, densidade de turistas, parques de estacionamento.

⁹ Van Den Borg (s.d.) cita o caso do centro histórico de Veneza, uma cidade a braços com excesso de procura. Com uma área de cerca de 700 hectares, Veneza, em 1952, recebeu mais de 500.000 turistas; em 1992, o número de chegadas foi de 1,21 milhões.

¹⁰ Consiste em implementar técnicas de marketing que permitam reduzir selectivamente a procura, temporária ou definitivamente (Kotler et al, 1996). Trata-se de um procedimento essencial quando estamos perante cidades

o destino durante certas épocas do ano através da adopção de medidas restritivas ou desencorajadoras¹¹.

O movimento a favor da conservação e preservação dos testemunhos e dos conjuntos históricos é, simultaneamente, causa e consequência do turismo. As tendências internacionalmente conhecidas apontam para um crescimento generalizado do turismo cultural¹². Esta prática deve ser incentivada tendo como ponto de partida uma política de inovação e de melhoria contínua da qualidade dos recursos e dos produtos urbanos, numa perspectiva de sustentabilidade, tendo em vista, por um lado, a preservação e, por outro, o aumento da qualidade de vida das populações locais e do emprego (Timothy e Wall, 1997: 198; Menero, 1997: 19).

Uma gestão adequada do legado histórico-cultural é o garante de que o turismo não se converta num instrumento destrutivo, mas que sirva para revalorizar as cidades e os espaços. Há que assegurar um equilíbrio constante entre a conservação dos recursos e a vertente económica subjacente ao turismo, a favor da sua salvaguarda e valorização. Enquanto elemento de valor acrescentado e impulso económico disseminado pela população, o turismo cultural representa um benefício central em prol da preservação e salvaguarda do património e da cultura das cidades (Baudrihayé, 1997: 46; Vinuesa, 1998: 7).

Em cidades e centros históricos, a sustentabilidade está intimamente ligada ao desenvolvimento de modelos turísticos integrados na economia e na sociedade local. É consensual que o turismo se transformou na maior fonte de bem-estar para as cidades históricas. Condição para que tal aconteça é que as estratégias de desenvolvimento do turismo respeitem os limites inerentes à capacidade de carga dos lugares, garantindo o bem-estar e a satisfação das populações e dos visitantes. A salvaguarda do meio envolvente, a melhoria da qualidade de vida da população local e a satisfação dos visitantes traduzem uma relação triangular na origem das políticas de turismo sustentável (Clavé, 1993; Vinuesa, 1998; Van den Borg, s.d.).

1.3 Uma lógica de Mercado na Cidade Histórica

O desenvolvimento do turismo cultural, frequentemente associado a processos de renovação urbana, testemunha a realidade económica do património, um campo onde também actuam as leis do mercado (Garrigós, 1998; Greffe, 1999).

Em dois importantes textos internacionais do Conselho da Europa, datados de 1975 e de 1985, respectivamente, está expressa uma orientação marcadamente economicista do património. A Carta Europeia do Património Arquitectónico (1975) considera-o «um património espiritual, cultural, económico e social, pleno de valores insubstituíveis», e acrescenta, «longe de ser um luxo para a comunidade, a utilização desse património é uma fonte económica». No mesmo sentido, a Convenção de

históricas, centros históricos e monumentos cuja integridade e preservação estão ameaçadas pelo excesso de procura (visitantes).

¹¹ Vejamos alguns exemplos apontados por Buhalis: desviar os visitantes de atracções habitualmente congestionadas, conduzindo-os para outras menos requisitadas através de rotas e percursos; cidades como Cambridge que pretendem atrair apenas turistas (aqueles que pernoitam), aumentando os preços dos parques de estacionamento para desencorajar os excursionistas; Veneza promove a divulgação de publicidade negativa para reduzir o turismo de massas e adiciona o pagamento de uma taxa a todas as prestações de serviços (2000: 100).

¹² A este respeito vejam-se, por exemplo, as estatísticas da Organização Mundial do Turismo (OMT).

Granada deixa expresso que o «investimento em bens culturais, para além da influência económica directa que exerce sobre o consumo de bens e serviços, bem como sobre o emprego, tem um efeito multiplicador mais que directamente proporcional aos meios investidos».

Como converter o património, tradicionalmente uma carga económica insuportável para o Estado e proprietários, numa fonte de desenvolvimento social, cultural e económico é a questão essencial.

Trata-se de um problema novo, jamais colocado no passado, pelo menos nunca sentido com a acuidade de hoje (Aires-Barros, 1996:12).

É necessário abandonar as ideias tradicionais que consideram o património e a cultura como relíquias raras que apenas despertam o interesse a alguns espíritos iluminados. Esta nova postura deve enquadrar-se num processo cultural de mudança de mentalidades, por forma a encetar uma verdadeira revolução no terreno normativo, organizativo e de gestão.

É fundamental equacionar novos meios e novas formas de lidar com a situação, salvaguardando qualquer prejuízo para o Património Cultural e Arquitectónico das cidades e dos lugares.

Aplicar uma abordagem económica aos bens e actividades culturais e, em particular, no âmbito do património urbano, implica dotá-los de valor. Contudo, a singularidade de que essas actividades se revestem obriga ao desenvolvimento de uma perspectiva económica específica, diferente da perspectiva económica tradicional (Dietvost, 1994: 71; Richards, 1996 a: 26; Greffe, 1999: 7). A adopção deste princípio deve pautar o desenvolvimento de toda e qualquer estratégia de marketing para a cidade histórica.

Alguns especialistas defendem que o futuro da cultura e, particularmente, do património arquitectónico e urbanístico, passa por um planeamento lúcido que o situe nos domínios da economia moderna. É na continuidade desta abordagem que o marketing de cidades encontra o seu lugar, contribuindo para uma gestão sustentada da cidade histórica, quer enquanto produto patrimonial e turístico, quer enquanto um conjunto abstracto de serviços urbanos vocacionados para visitantes, investidores (empresários) e residentes.

2. Marketing, Cidade e Imagem

2.1 O Marketing na Cidade

Tradicionalmente ligado aos bens de grande consumo, e num acto de simplificação extrema, poderíamos pensar que o marketing de cidades se resume a uma transferência das técnicas, métodos e perspectivas do marketing de produtos (bens e serviços) para o marketing de lugares. Na verdade, e apesar do mercado simbolizar, em qualquer sistema de marketing, o palco onde se reúnem consumidores e produtores tendo em vista a troca de valor, existem, como vimos, especificidades no produto urbano que determinam o desenvolvimento de uma abordagem diferente (Ashworth e Voogd, 1994).

A evolução do marketing, desde os bens de grande consumo¹³ até ao marketing de imagens¹⁴, passando pelo marketing das organizações sem fins lucrativos¹⁵ e o marketing social¹⁶ abriram o caminho para o desenvolvimento do marketing de lugares¹⁷, uma abordagem de gestão integrada (Asworth e Voogd, 1994).

A definição de marketing apresentada por Kotler, Armstrong, Saunders e Wong (1996:6), segundo o qual é «um processo social e de gestão através do qual, indivíduos e grupos, obtêm o que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valor», não inclui explicitamente os lugares, mas também não os exclui. Por um lado, a orientação para o consumidor e o processo de troca são conceitos centrais do marketing; por outro, as abordagens mais ou menos subtilmente alusivas a bens, instituições ou sociedade deixam espaço em aberto para a inclusão dos lugares (e das cidades) na respectiva óptica de gestão.

Os lugares, ou as cidades, não são bens nem serviços! Como vimos, são produtos híbridos e compósitos e não são passíveis de serem *vendidos*, isto é, não há lugar para uma transferência de direitos de propriedade, mas apenas para a obtenção de limitados, e não exclusivos, direitos de uso.

A gestão dos lugares ou, num sentido mais restrito, das cidades, pode e deve encontrar as suas raízes no quadro conceptual do marketing, o qual reconhece e enfatiza as suas características distintivas (USP), enquanto produtos, o que implica

¹³ A génese do marketing remonta à Revolução Industrial, à produção em série e à intensificação da concorrência, nomeadamente a partir da Primeira Grande Guerra. Os produtos de grande consumo foram o campo de experimentação e de desenvolvimento desta abordagem integrada de gestão, onde o consumidor é simultaneamente *ponto de partida e de chegada*. Na aurora do século XX, certos grupos de consumidores, provavelmente mais sofisticados, exigentes e com maior poder de compra, procuravam comprar os bens com apetência, não apenas para satisfazer as suas necessidades imediatas, mas também os seus gostos e desejos. A sensibilidade por parte dos gestores no que toca à necessidade de satisfazer os clientes como forma de garantir, do modo mais profícuo para ambas as partes, a concretização mútua de objectivos, organizacionais e individuais, ganhou formas cada vez mais definidas, acompanhando a tendência da própria economia, virada para o consumo e para a lógica de mercado.

¹⁴ Ao longo dos anos 70 tornou-se evidente a noção de que as imagens podem ser eficazmente geridas, ainda que os produtos a que se referem permaneçam difusos e vagamente definidos. Esta abordagem, conhecida como *marketing de imagens* visa manipular os modelos de comportamento das audiências seleccionadas em direcção a objectivos políticos, sociais e económicos.

¹⁵ Em 1969, Kotler e Levy defendiam a aplicabilidade do conceito ao domínio das organizações não lucrativas. Para aqueles investigadores «o marketing é uma actividade societal penetrante que está para além da venda de dentífricos ou sabonetes (...). Os investigadores defendiam que os princípios do “bom marketing” nas áreas de aplicação tradicionais, são passíveis de ser transferidos para o marketing de serviços, de pessoas ou de ideias ou lugares». Pela primeira vez não era estabelecida uma relação directa entre lucros e marketing, pelo que se tornou necessário proceder a algumas adaptações, quer ao nível de metodologias quer de técnicas. Prevalecem, neste cenário, os objectivos de longo prazo e a intervenção de entidades públicas. Trata-se, essencialmente, de desenvolver a habilidade para importar os conceitos e as técnicas usadas no sector privado, nunca perdendo de vista as especificidades próprias do ambiente em que se inserem (as organizações sem fins lucrativos) (Kotler et al, 1996).

¹⁶ Ainda nos anos 70, desenvolveu-se um novo campo de aplicação do marketing com o propósito de melhorar o bem-estar do consumidor e da sociedade. Denominado Marketing Social, esta nova atitude destinava-se a alterar ou reforçar, em determinada direcção, as atitudes e comportamentos dos respectivos alvos (em relação ao ambiente, à protecção das espécies, à selecção de lixos, ...). Os objectivos subjacentes a esta abordagem situam-se no campo dos benefícios sociais. Este é um domínio próprio das autoridades públicas, as quais iniciaram a sua experiência e familiarização com as potencialidades do marketing por esta via.

¹⁷ O conceito de marketing de lugares incorpora diferentes escalas espaciais, podendo movimentar-se desde o âmbito nacional ao regional, até ao contexto urbano, a cidade. Contudo, uma das características fundamentais das cidades é que, em última instância, são lugares (Ashworth e Voogd; 1995 a).

abordagens próprias e o desenvolvimento de técnicas específicas (Ashworth e Voogd; 1995 a): 17) (Figura 2.1).

Os objectivos inerentes às estratégias de marketing são diferentes e é mais difícil avaliar o sucesso deste tipo de marketing. A aplicação de abordagens de marketing às cidades, geralmente sob a tutela de organismos públicos e actuando no domínio do planeamento urbano, não implica apenas a adopção de um instrumento adicional para solucionar problemas, mas sobretudo a adopção de uma nova filosofia de gestão (Ashworth e Voogd, 1994 a).

O marketing de lugares «tornou-se mais do que um mero instrumento utilizado para “vender” uma área e atrair organizações e turistas/excursionistas. É actualmente encarado como uma componente essencial ao planeamento e ao desenvolvimento dos lugares» (Fretter, 1993 cit. in Bradley, May e Harrison, 2002: 61), sendo considerado um importante instrumento de desenvolvimento da economia local (Barke e Harrop, 1994).

Embora com uma história longa nos Estados Unidos da América, a abordagem de gestão do contexto urbano, numa óptica de marketing, denominada marketing de cidades, começou a dar os primeiros passos na Europa ao longo dos anos 80. O marketing de cidades foi, durante muito tempo, e por muitos, associado a actividades pontuais, ligadas à comunicação ou mesmo, num sentido mais restrito, à publicidade do lugar ou da cidade, tal como constatava van Gent, em 1984 (cit. in Ashworth e Voogd, 1995; Kotler et al., 1999).

Figura nº 2.1: Marketing de lugares vs. Marketing Tradicional

Marketing de Produtos	Marketing de Lugares/Cidades
O mercado “cria” o produto.	O produto é pré-existente em relação ao mercado; há que captar o mercado que mais valoriza aquele produto.
Produto específico.	Produto composto.
O produto é aquilo que uma empresa tem para transaccionar no mercado, por um dado preço.	Não envolve troca de propriedade em relação a uma entidade física, nem a compra (ou aluguer) de direitos exclusivos sobre os serviços urbanos.
Bens privados.	Bens/serviços públicos
Objectivos: lucro e volume de vendas.	Objectivos: maximizar a satisfação dos consumidores e conservar os produtos reduzindo o número de consumidores (<i>demarketing</i>).
Gestão da gama e linha de produtos.	A cidade é o produto.
Ciclo de Vida do Produto é uma metodologia essencial à definição das estratégias de Marketing Mix.	Ciclo de Vida do produto é uma metodologia de relevância relativa.
Consenso em relação ao marketing mix tradicional: produto, preço, distribuição, comunicação.	O marketing mix geográfico não reúne consenso entre os investigadores e é significativamente diferente do anterior.

Fonte: Adapt. Shapiro, 1985; Shapiro, 1992; Ashworth e Voogd, 1995; Kotler et al, 1999.

Para Gregory Ashworth, esta nova abordagem na gestão pública das cidades tem tido reflexos positivos no âmbito de iniciativas de política urbana desenvolvidas durante os anos 80, em países como a França, o Reino Unido, a Bélgica e a Holanda.

Entendido como o «processo pelo qual as actividades urbanas são planeadas e desenvolvidas, tanto quanto possível, do ponto de vista da procura (isto é, dos segmentos alvo) no sentido de maximizar as funções económica e social da cidade, em função dos objectivos definidos», o marketing de cidades implica a adopção de uma atitude de gestão orientada para a satisfação das necessidades dos mercados alvo¹⁸ (Kotler et al, 1999) (Fig. 2.1). Os objectivos subjacentes a tal abordagem são, portanto, maximizar a eficiência social e o funcionamento económico da área definida, bem como construir uma imagem sólida e positiva da cidade. Trata-se de caracterizar e identificar a vocação de cada cidade e partir em busca dos públicos cujo perfil mais se enquadra numa perspectiva desejada de valorização da cidade. Esta é também a perspectiva do Marketing Cultural¹⁹.

Na realidade, uma das funções mais importantes do marketing de cidades é informar os consumidores sobre a oferta e convidá-los a fazer uso dela. Fica subentendida desde já, uma vocação claramente comunicacional, inerente à abordagem de marketing na cidade, eficaz quando se pretende moldar e projectar determinada imagem da cidade (Ashworth e Voogd, 1995).

O planeamento e gestão urbana, na sua actividade, deverão sintetizar as orientações provenientes de dois vectores cruciais. Por um lado, vectores de orientação política e estrutural (Governo, UE, UNESCO, Comissão Europeia) e, por outro, vectores de opinião popular de onde emergem problemas quotidianos para os quais é necessário encontrar soluções. O planeamento urbano orientado para o mercado encerra um importante estímulo à participação e envolvimento de representantes dos diversos grupos sociais no processo.

O planeamento de marketing sustenta a necessidade de intervenção, por parte dos poderes públicos, junto dos mercados alvo e envolve a adopção de «procedimentos e estratégias através das quais o espaço urbano é, tanto quanto possível, adaptado às necessidades dos segmentos alvo com o propósito de criar condições para o desempenho eficiente das funções sociais e económicas e das actividades da cidade, de acordo com objectivos definidos colectivamente» (Ashworth e Voogd, 1995: 12). Trata-se de uma abordagem orientada pela vontade de satisfazer a procura, introduzindo constantemente factores de valor acrescentado.

O «potencial do lugar depende menos da sua localização, clima e recursos naturais, e mais da capacidade dos cidadãos e dos governantes para compreender o meio envolvente e agir sobre ele». Nos lugares, as batalhas políticas e a luta pelo poder constituem um obstáculo ao desenvolvimento da estratégia de marketing e do respectivo plano de acções, dada a dificuldade em gerar consensos e em gerir

¹⁸ Existe satisfação quando a comunidade local (indivíduos, empresas e comércio) estão satisfeitos e quando os visitantes também satisfazem as suas expectativas iniciais.

¹⁹ Neste domínio, «o primeiro objectivo (...) é atrair um número adequado de pessoas, no quadro de um contacto apropriado com o artista, procurando retirar daí o melhor proveito financeiro, compatível com o objectivo inicial». De acordo com Colbert, Nantel e Bilodeau (1994), o objectivo essencial não é apenas satisfazer as necessidades dos consumidores, mas convidá-los a conhecer e a apreciarem o trabalho.

Se no sector comercial se procura criar o produto de acordo com as necessidades dos consumidores, no meio artístico trata-se de, primeiro, criar o produto e, depois, encontrar-lhe a melhor clientela. O marketing não diz ao artista como criar uma obra de arte; o papel do marketing é apresentar a criação e interpretação artísticas com a audiência apropriada. De facto, esta parece ser a especificidade mais pertinente do marketing quando o objecto cai no campo das artes e da cultura. Há que conceber, criar e desenvolver artisticamente um produto, obedecendo aos princípios da liberdade de criação artística, e, a partir daí, investigar o mercado no sentido de identificar os segmentos alvo, ou seja, as audiências (Colbert et al, 1994).

conflitos. A «prática europeia demonstra que o processo de planeamento de marketing tem sido bem sucedido em comunidades onde a liderança, as instituições e os procedimentos favorecem a tomada de decisão estruturada e consensual» (Kotler et al, 1999: 107-122).

2.2 Globalização, Património e Imagem da Cidade

A gestão estratégica da imagem da cidade patrimonial, assente em atributos patrimoniais únicos e diferenciadores, implica uma consequente tomada de decisão enquadrada num processo de planeamento estratégico.

Nas últimas décadas, a emergência e desenvolvimento de novos processos de globalização²⁰ conduziram a uma nova realidade nas economias ocidentais, caracterizada pela importância crescente do sector terciário (serviços), pelo desenvolvimento de novas necessidades e desejos no campo do entretenimento, da educação, da cultura e do bem-estar, melhoria na qualidade dos meios de transporte, internacionalização dos mercados, construção de auto-estradas da informação, entre outros.

O processo de globalização está associado à emergência de uma cultura global cujas origens se situam nas crescentes inter-conexões que se estabelecem entre as várias culturas locais.

Aquele carácter relacional entre o local e o global (a que, por exemplo, Theodore Levitt chamou *glocalização*), entre culturas globais e culturas locais, resulta da capacidade de cada cidade transpor para o palco global, vertentes locais, vencendo na actual concorrência intercidades (Arnason, 1995; Hannerz, 1995; Friedman, 1995; Featherstone, 1997). As cidades têm vindo a assumir dinâmicas próprias, acentuando-se uma tendência generalizada para o desenvolvimento assente em políticas que visam reforçar os recursos que as individualizam. O investimento em processos de posicionamento, ou reposicionamento, estratégico tendo em conta as vantagens competitivas²¹ de cada lugar ou cidade, torna-se vital.

A vertente cultural e, nomeadamente, os recursos históricos, arquitectónicos e urbanísticos, surgem como veículos privilegiados para a construção e reconstrução das respectivas *marcas distintivas* das nossas cidades. Representam, portanto, um recurso com potencial económico, sobretudo no quadro de uma política de desenvolvimento turístico local (Fortuna, 2002).

Muitos são já os casos paradigmáticos que podemos identificar um pouco por todo o mundo e, em particular, no nosso país. As cidades detentoras do estatuto de Património Mundial são o exemplo mais elucidativo daquela postura. A figura do Património Mundial²², instituída pela Convenção da UNESCO, em 1972, levou a que, nos anos 90, em Portugal, as políticas locais e urbanas canalizassem os seus esforços

²⁰ A globalização corresponde à fase actual da economia mundial, e caracteriza-se por uma interdependência dos sistemas produtivos de base regional/nacional, abertos ao exterior (...).

²¹ Ser «competitivo num contexto de globalização envolve uma capacidade para manter o mercado doméstico e conquistar, de forma sustentada, mercados exteriores relevantes». Tal afirmação é válida no caso das empresas e organizações, mas também no âmbito das cidades e regiões.

²² Apesar do regime de *património comum da humanidade* ter nascido num contexto anti-mercantil e anti-hegemónico, a sua filosofia acabou por ser subvertida pelos usos mercantilistas que se foram impondo com a intensificação da globalização (Peixoto, 2000).

no sentido da obtenção daquele estatuto. Estabelece-se uma espécie de corrida em que a meta é a obtenção do título de cidade património mundial. Tais cidades são, por excelência, «produtos patrimoniais globais» que transportam para outra escala os atributos que diferenciam o local onde se encontram (Peixoto, 2000). Assim sendo, a imagem dos locais e/ou monumentos e/ou conjuntos urbanos detentores do estatuto de Património Mundial, é construída com base em atributos específicos e diferenciadores, assentes em elementos históricos e patrimoniais locais. O Património Mundial surge como *imagem de marca de lugares* que visam tornar-se competitivos, constituindo uma importante fonte de valor acrescentado (Boniface e Fowler, 1996).

É neste novo cenário que a cidade se reinventa, se constrói e reconstrói a partir de reminiscências, mais ou menos visíveis, mais ou menos presentes, de um passado muitas vezes esquecido e preterido em prol de outras realidades.

Paradoxalmente, ou não, tem-se verificado uma tendência crescente para a revalorização dos recursos tradicionais e das imagens das cidades, agora encarados como factores de vantagem competitiva no quadro da concorrência inter-cidades. A globalização de uns projecta-se na localização de outros e as cidades, investem na identificação de imagens ou expressões identitárias singulares por forma a promover a cidade no plano nacional ou transnacional (Fortuna, 1997: 16; Fortuna e Silva, 2001: 414-422).

As identidades locais e regionais têm-se acentuado despoletando um conjunto de «efeitos regeneradores sobre alguns centros urbanos», e contribuindo para globalizar a cidade tornando-a dinâmica. (Warde, 1997; Fortuna, 1997; Fortuna e Silva, 2001).

A globalização dos localismos tem os seus reflexos mais directos na indústria do turismo, respondendo às novas tendências de uma procura marcada pela segmentação e constituindo-se em nichos de mercado com necessidades e desejos cada vez mais específicos e demarcados entre si.

À custa daquela tendência tem-se registado uma inclinação crescente para a patrimonialização e turistificação dos conjuntos urbanos e monumentais das nossas cidades traduzidas na globalização simbólica dos patrimónios históricos edificados das cidades, com efeitos sobre as economias locais, a oferta cultural e a paisagem estética dos lugares.

Aliada a este cenário, a mediatização crescente da sociedade, tem despertado a necessidade de desenvolver estratégias integradas de marketing de cidades, e de gerir estrategicamente a imagem da cidade através de acções tendentes à sua auto-representação. Para Bianchini (1994) as cidades parecem querer reassumir o seu papel de agentes promotores dos direitos de cidadania através da consolidação da cultura urbana e da difusão de imagens que, por um lado, reforcem a auto-estima dos cidadãos e, por outro, se revelem atractivas para potenciais residentes, empresas e visitantes.

O marketing tem vindo a assumir um papel crescente neste domínio, deixando de se cingir ao sector comercial e dos produtos de grande consumo. A diferenciação e a atractividade tornaram-se os elementos-chave da gestão da cidade que procura posicionar-se no cenário competitivo, afirmando as suas singularidades e especificidades.

A vertente cultural, nomeadamente num espaço urbano com um significativo espólio de elementos histórico-arquitectónicos e urbanísticos, tem vindo a ser encarada como uma mais-valia essencial ao processo de gestão da imagem da cidade, uma vez que nos reporta para factores ligados à identidade dos lugares, à tradição e ao genuíno. Como sabemos, o *novo turista* (com formação superior, poder de compra e particularmente motivado por questões de natureza cultural) procura, nas suas viagens, assegurar uma componente educacional, pelo que, cada vez mais, está receptivo a este tipo de lugares, especialmente cidades. Por outro lado, o espectáculo e a imagem tornaram-se no ingrediente por excelência do acto turístico (Urry, 1990).

Podemos concluir que, apesar do papel da imagem parecer, algo supérfluo, a sua importância é relativamente consensual. Contudo, reconhece-se a dificuldade em estimar até que ponto a imagem interfere na decisão de visitar um dado destino e até que ponto corresponde à qualidade do produto turístico (Van den Berg et al, 1995). Além disso, a construção da imagem da cidade, ou de outro destino turístico, requer uma contextualização global e uma abordagem integrada.

2.3 Processo de Marketing e Gestão Estratégica da Imagem da Cidade

No contexto da globalização, as cidades tendem a adoptar uma atitude empresarial com o intuito de se posicionarem de forma estratégica na hierarquia do sistema urbano, competindo e/ou cooperando entre si.

O marketing de lugares/cidades implica a adopção de uma abordagem sistémica e global (Figura 2.2). É um processo integrado e contínuo que, partindo da auscultação do mercado, passa pela implementação do marketing mix adequado aos objectivos formulados, até à avaliação dos resultados (cuja incidência se repercute na imagem que os diversos públicos têm da cidade).

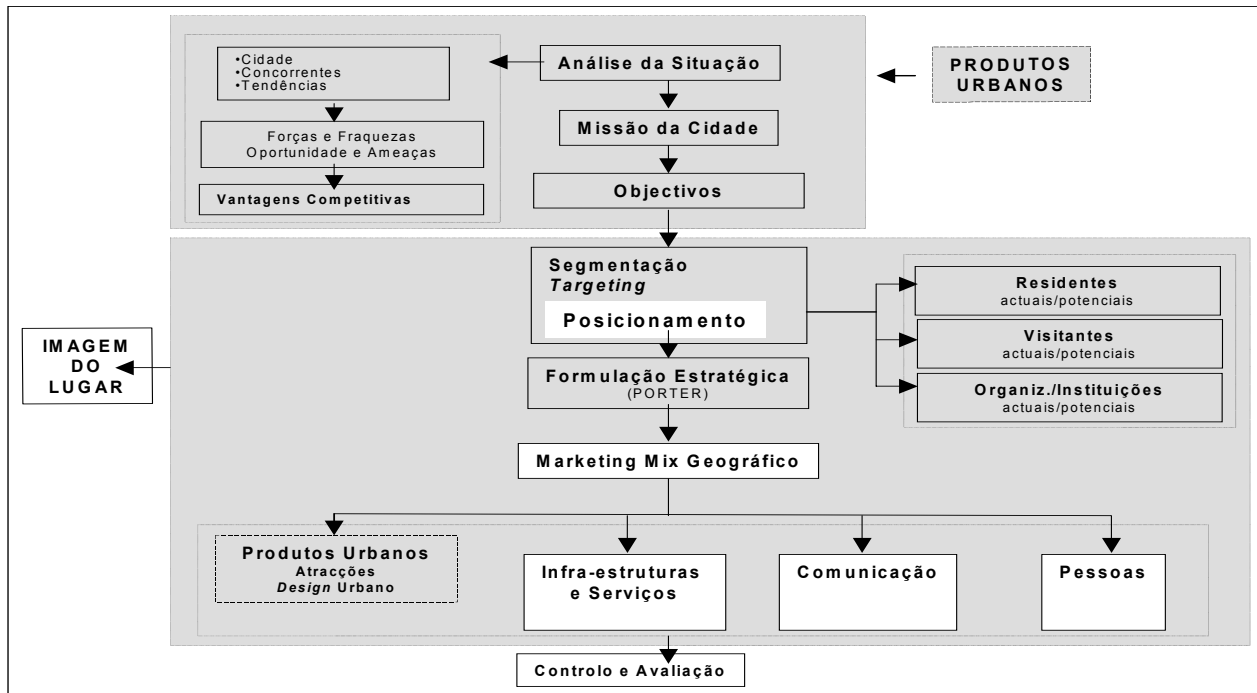


Figura nº 2.2: Processo de Marketing e Gestão Estratégica da Imagem da Cidade

Fonte: Adapt. Kotler et al (1999); Ashworth (1988, 2000).

O desafio que se coloca é implementar um sistema flexível capaz de absorver os eventuais choques, adaptando-se rapidamente às novas oportunidades e ameaças. Devem, para o efeito, ser definidos sistemas de informação, planeamento, implementação e controlo destinados a monitorizar as alterações do meio ambiente e a responder com eficácia às oportunidades e ameaças que se colocarem. O objectivo é preparar planos estratégicos e operacionais que integrem simultaneamente objectivos e recursos, o que facilita o desenvolvimento de benefícios-chave ou *Unique Selling Proposition* (USP).

O conhecimento claro e objectivo do mercado é uma etapa essencial ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing de cidades. A este nível, que poderemos designar por ponto de partida, impõem-se dois elementos de análise, quase simultânea: os consumidores e a estrutura urbana. Com que propósito? O de determinar qual a estratégia de marketing mais adequada a cada cidade e aos objectivos que se pretendem alcançar.

3. Visões sobre a Cidade de Silves: um Estudo Empírico

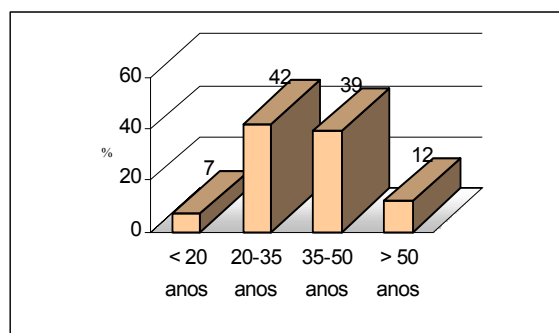
Um dos momentos cruciais para a implementação de uma abordagem de gestão orientada pelos princípios e as metodologias de marketing na orientação estratégica da imagem da cidade de Silves, é perceber como ela é *vista* pelos seus diversos públicos alvo. Face aos atributos salientes da imagem actual da cidade, serão definidas as linhas estratégicas do seu posicionamento futuro. Os visitantes e os líderes de opinião, qualificados como formadores da imagem da cidade, são os dois grupos estudados.

Em ambos os casos, o objectivo central era identificar os atributos em que assentam a diferenciação e a imagem da cidade de Silves. Também em ambos os

casos, o desenho e a apresentação do instrumento de recolha de dados foi alvo de especial atenção, tendo como objectivos, não apenas facilitar a tarefa quer ao entrevistador quer ao entrevistado, mas ainda a intenção de proceder ao tratamento estatístico dos dados através de *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

3.1. A cidade percebida pelos visitantes

Foi desenhado e aplicado um inquérito por questionário, entre os dias 22 e 29 de Agosto de 2001, a um total de 266 visitantes (amostra definida por conveniência) da cidade de Silves (52% eram do sexo masculino e 48% do sexo feminino), dos quais se salienta o facto de 33% (83 inquiridos) serem residentes em Portugal, 23% (57 inquiridos) no Reino Unido e 20% (49 inquiridos) na Alemanha.



Dos indivíduos que indicaram Portugal como país de residência, 37% residem em Lisboa e 13% no Porto. Os restantes 50% vieram de diversos concelhos.

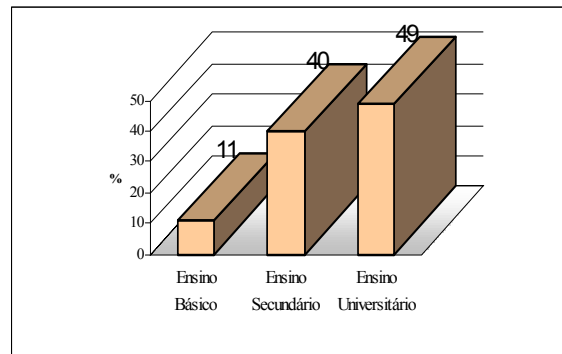
Verifica-se que a maior percentagem de indivíduos que visitaram Silves no período em estudo (Agosto de 2001) se situam nas classes etárias dos 20 aos 35 anos (42%) e dos 36 aos 50 anos (39%), respectivamente. A média de idades dos inquiridos situa-se na classe entre os 36 e os 50 anos de idade (Figura 3.1).

Nota-se uma forte incidência de indivíduos da amostra com graus de formação (Figura 3.2) média (40%) ou superior (49%), o que corresponde ao perfil típico do visitante de lugares cujo atractivo principal são elementos histórico-culturais e arquitectónicos²³. Em consonância com o que ficou registado acima, também os grupos profissionais²⁴ da amostra evidenciam um predomínio de Quadros Superiores (43%).

²³ Esta caracterização vai ao encontro do perfil traçado noutros estudos, como no caso de Fortuna (1999), onde se afirma que o turismo cultural e urbano regista uma preponderância de turistas isolados ou que viajam em pequenos grupos (2-3 pessoas), que utilizam preferencialmente meios próprios de transporte e têm autonomia sobre os itinerários e os calendários da visita. Pertencem a estratos sociais médios e médio altos, têm um nível de capital escolar e cultural relativamente elevado, é membro do grupo de profissões intelectuais, técnicas, científicas e artísticas e têm, na sua maioria, idades compreendidas entre os 20 e os 39 anos de idade. Tende a repartir-se de modo idêntico pelos dois sexos.

²⁴ O agrupamento das profissões indicadas pelos inquiridos baseou-se na classificação utilizada pela Marktest (www.marktest.pt).

Figura 3.2: Graus de formação

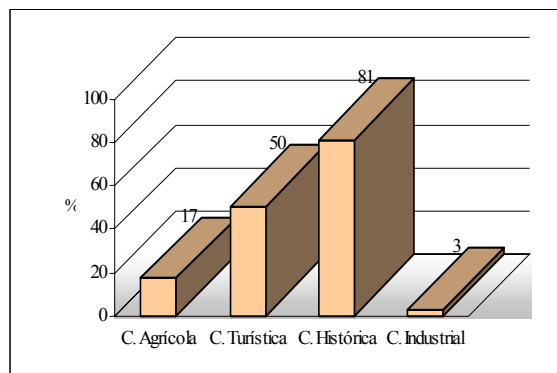


Conhecer o comportamento do consumidor é uma das funções simultaneamente mais difíceis e mais fascinantes na preparação de uma estratégia de marketing. Procurámos conhecer, ainda que de modo generalizado, as motivações e as razões que estiveram na base das decisões dos visitantes que foram incluídos na amostra estudada. Para o efeito, e numa primeira fase, os inquiridos foram confrontados com uma lista de hipotéticas razões que estariam na base da decisão da visita a Silves. Foi-lhes pedido que indicassem a importância de cada uma delas. “Estar fora dos circuitos turísticos habituais do Algarve”, “conservar um passado partilhado com outras culturas”, “ter interesse por lugares históricos”, “ser um lugar agradável e tranquilo para passear” e “ter uma paisagem bonita” são razões *muito importantes* para a visita a Silves.

Para este grupo de inquiridos, as principais atracções da cidade coincidem com os objectos frequentemente alvo de mensagens de conteúdo informativo, ou outro, correntemente incluídas nos roteiros turísticos da região e nas brochuras dos postos de turismo: Castelo, Sé, Museu Municipal de Arqueologia, Museu da Cortiça e a Fábrica do Inglês. A visita à cidade constitui só por si uma atracção incluída no plano inicial da visita, para 67% dos respondentes.

O rio Arade e o sapal são elementos “naturais” pouco considerados na programação da visita a Silves.

Figura 3.3: Atributos de imagem

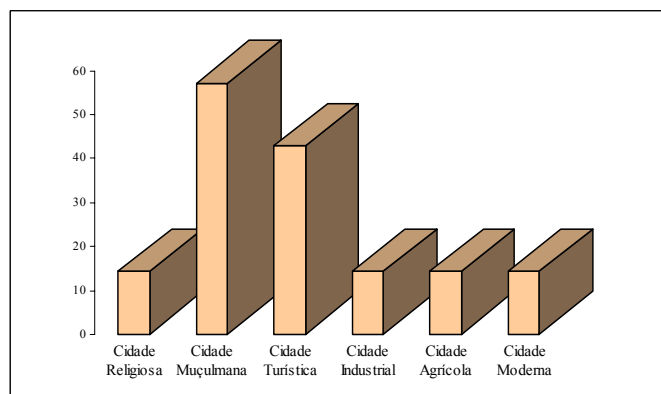


Conhecer a imagem da cidade implica conhecer as percepções que os visitantes têm da mesma. No caso de Silves, pretendeu-se averiguar se o património cultural e arquitectónico que caracteriza, tanto a malha urbana como as principais edificações na cidade, influencia ou não a imagem que os turistas têm da cidade. Para o efeito, pediu-se aos inquiridos que indicassem a ideia que mais facilmente associam à cidade. Silves, para este grupo de inquiridos, é reconhecida como *cidade histórica*. e *Cidade Turística* (Figura 3.3).

3.2 Os Fazedores da Imagem da Cidade

Outro importante momento do trabalho de campo foi a aplicação de uma entrevista estruturada, de natureza exploratória, junto de um painel constituído por indivíduos cuja actividade profissional lhes garante uma acção mais ou menos directa na construção da imagem da cidade²⁵. São, portanto, os orquestradores do posicionamento estratégico de Silves e, por isso, denominados os fazedores da imagem da cidade.

Figura 3.4: Emblema da cidade



Como sabemos, o posicionamento é uma das decisões de natureza mais estratégica, tanto no caso de cidades ou lugares, como de produtos ou serviços, pois é

²⁵ Os entrevistados foram seleccionados em função da actividade profissional/ocupação, estando ligados à autarquia ou a outros organismos onde estão representados elementos da população local. Foram efectuadas sete entrevistas estruturadas (na Câmara Municipal, à sua Presidente e Vice-Presidente, ao Vereador da Cultura, à Chefe de Divisão de Cultura, Turismo e Património e ao Chefe de Divisão de Gestão Urbanística, na Associação de Estudos e Defesa do Património Cultural de Silves, ao Presidente da Direcção, e ao Director do Museu da Cortiça).

com base no posicionamento definido que serão definidas as linhas de orientação estratégica inerentes à projecção de uma determinada imagem. Deverá assentar na identificação de atributos suficientemente diferenciadores e tradutores de determinada identidade.

É aos responsáveis (políticos ou gestores, no caso de uma cidade ou lugar) que cabe decidir que atributos utilizar no processo de comunicação com os diferentes públicos (que, no caso das cidades, são a população residente, os visitantes nacionais e estrangeiros e as empresas, actuais e potenciais).

A análise dos dados permite-nos concluir que predomina a orientação para que o posicionamento da cidade seja assente nos elementos associados ao passado árabe-muçulmano de Silves.

Os entrevistados seleccionaram como *emblema* para Silves (Figura 3.4) – *Cidade Muçulmana*, no sentido de enfatizar os atributos onde assenta o principal eixo diferenciador da cidade e a matriz urbana dominante e visível. De facto, o património arquitectónico da cidade, quer o monumental (Castelo, Cisterna) quer o popular (malha urbana e certos elementos da arquitectura popular), estão impregnados de sinais que nos reportam ao importante momento de ocupação árabe, durante a qual Silves conheceu um esplendor memorável.

Os entrevistados, quando questionados sobre que projectos estão previstos no sentido de reforçar aquele eixo estratégico, indicaram, quase unanimemente, a reabilitação do centro histórico, do castelo e a valorização/recuperação da envolvente do rio Arade.

Conclusão

A investigação levada a cabo no âmbito desta dissertação de mestrado, permite-nos destacar algumas ideias chave no domínio da temática em estudo. Da revisão de literatura, salienta-se uma convergência de opiniões no que diz respeito ao cenário que envolve as cidades do nosso tempo.

Os problemas e desafios que as atingem são de natureza processual e independentes da sua escala, dimensão ou localização.

O fenómeno da globalização trouxe para as cidades contemporâneas uma linguagem até aqui própria do meio empresarial. Conceitos como mercado, competitividade, diferenciação, imagem, produto e marketing, entre outros, fazem parte do léxico e da gestão das cidades que pretendem atrair visitantes, residentes, investidores.

Neste novo cenário, a cidade é encarada como um produto com características especiais, o que motiva uma adaptação do tradicional conceito de marketing e, nomeadamente, do marketing mix, domínio onde ainda prevalecem divergências de pontos de vista entre os investigadores.

O marketing de cidades, enquanto processo integrado de gestão, fornece o enquadramento estratégico necessário a uma gestão eficaz da cidade e da sua imagem. Partindo do conhecimento do meio e dos segmentos de mercado, centra-se na identificação dos atributos com potencial para assegurar vantagem competitiva.

O conceito de diferenciação estratégica aplicado às cidades remete-nos para a identificação de atributos únicos, tradutores da identidade dos espaços urbanos, e essenciais para desenvolver estratégias de posicionamento dirigidas a segmentos de mercado específicos e no qual deverá assentar o processo de formação da imagem da cidade.

Iniciámos esta investigação com a convicção de que os recursos histórico-arquitectónicos e urbanísticos são factores essenciais à diferenciação das cidades e fonte de atributos privilegiados na construção da respectiva imagem. De facto, o património histórico-arquitectónico e urbanístico é consensualmente encarado como o domínio onde residem os factores de diferenciação estratégica das cidades. É, por isso, necessário preservar e valorizar aqueles recursos sob pena de incorrerem em processos de criação de protótipos de cidades estandardizadas, onde a autenticidade é encenada e a diferenciação vazia de conteúdo.

O turismo é, como se sabe, uma actividade com impacte directo no desenvolvimento da economia local e uma importante fonte de receitas para as nossas cidades, as quais se têm vindo a tornar destinos turísticos de eleição. No entanto, os riscos de promover a descaracterização dos destinos e o esgotamento dos recursos, levam-nos a considerar com muita cautela a questão do turismo cultural em espaços urbanos cujo ponto forte seja um denso património arquitectónico e urbanístico. Por um lado, é necessário ter em consideração a fragilidade dos recursos (insubstituíveis e únicos) e, por outro, a dimensão dos lugares em causa.

Do trabalho de campo, concentrado na cidade de Silves, destacam-se três vectores considerados os mais significativos e que nos poderão remeter para uma reflexão sobre o modo de perspectivar Silves como uma cidade com uma imagem forte, apelativa e coerente, onde o património histórico constitui o elemento central de uma estratégia de marketing de cidades.

Primeiro, salienta-se o facto de que, tanto para os visitantes inquiridos como para os fazedores da imagem da cidade (os dois segmentos entrevistados), o património arquitectónico e urbanístico constituem um primeiro eixo estratégico no qual assenta a imagem de Silves.

O segundo vector estratégico, relacionado com o anterior, remete-nos para a matriz cultural dominante, visível no património monumental da cidade, mas sobretudo na malha urbana e na arquitectura popular. O passado islâmico fornece o enquadramento no seio do qual é pertinente desenvolver o posicionamento estratégico de Silves junto dos potenciais visitantes. A sua preservação e valorização são indispensáveis no seio de uma abordagem de marketing de cidades. Sugere-se, portanto, uma forte concentração naquele atributo que, emergente do passado, constitui um elemento com enorme potencial para reforçar a identidade local e diferenciar estrategicamente a cidade.

Um terceiro vector está relacionado com o rio Arade. Os entrevistados (líderes de opinião) referiram-se insistentemente aos projectos de recuperação e valorização daquele recurso numa tentativa de o devolver à cidade. Como sabemos, o rio Arade foi protagonista da história desta cidade durante séculos e é um recurso com enorme potencial enquanto atracção turística, encarado como pólo dinamizador no futuro de Silves. Acima de tudo, este recurso tem a mais-valia de permitir, de uma forma mais visível, associar à cidade de Silves o conceito de património natural e ambiental.

A estratégia de posicionamento da cidade de Silves deverá, portanto, conciliar os diferentes elementos patrimoniais presentes no espaço urbano, dotando-os de valor, quer para os visitantes, quer para os residentes e tecido empresarial. Daqui resultará a definição de uma estratégia de gestão da imagem da cidade que, sem perda da sua coerência, deve ser plural e responder à natureza compósita e híbrida do “produto cidade”.

Esta abordagem integrada de gestão estratégica da imagem da cidade, defendida ao longo da dissertação, deve orientar-se por uma intervenção orquestrada no sentido de dar sequência à projecção de uma imagem, ou de imagens, coerentes da cidade junto dos seus alvos. Tal enquadramento carece de um estudo aprofundado e para o qual, de alguma maneira e modestamente, esta dissertação terá chamado a atenção, sem prejuízo da liderança do processo vir a ser assegurada por um órgão oficialmente eleito pelos cidadãos com representantes de associações e colectividades locais.

No âmbito de uma abordagem de gestão estratégica da imagem da cidade, enquadrada pelas metodologias e directrizes inerentes ao marketing de cidades, torna-se vital conhecer o ponto de vista dos residentes. Qual é o olhar dos locais sobre a sua cidade? Como gostariam que a sua cidade fosse percebida pelos visitantes? Como é que se relacionam com a cidade, com os seus recursos históricos e patrimoniais e com o turismo? Os atributos patrimoniais são considerados factores de diferenciação decisivos para o futuro da cidade de Silves?

A percepção dos locais não pode ser deixada de lado, porque afinal a cidade histórica, arquitectónica e o lugar turístico que é (e continuará a ser) tem que saber ajustar-se à visão e aos usos de quem lá vive ou, ao contrário, hipotecará o seu próprio trajecto futuro.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, Z. U. (1991) "Marketing your community: correcting a negative image". *The Cornell H. R. A. Quarterly*, Fevereiro, vol. 31, nº 4, 24-27.
- Aires-Barros, L. (1996) "As grandes questões do património cultural construído". *Gestão e Tutela do Património*, Cadernos SPPC, nº 2, SPPC, Évora, 21.
- Arnason, J. P. (1995) "Nationalism, Globalization and Modernity". *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres, 207-236.
- Ashworth, G.J. (1988) "Marketing the Historic City for tourism", *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*, B. Goodall e G. Ashworth (Eds), Routledge, Gran Bretanha, 163-175.
- Ashworth, G.J. e B. Goodall (1988) "Tourist Images: Marketing Considerations", *Marketing in the tourism industry – the promotion of destination regions*, B. Goodall e G. Ashworth (Eds), Routledge, Gran Bretanha, 213-237.
- Ashworth, G. J. (1994) "From History to Heritage – From History to Identity", in *Building a new heritage, tourism, culture and identity in the new europe*, Gregory J. Ashworth e P. J. Larkham (coord.), Routledg, London, 1-29.
- Ashworth, G. J. e J. E. Tunbridge (2000) *The Tourist-Historic City – Retrospect and Prospect of Managing the Heritage City*, ("Advances in Tourism Research Series"), Pergamon, Amsterdam.
- Ashworth, G. J. e H. Voogd (1995) "Marketing and place promotion", *Place Promotion – the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (eds). Wiley, Inglaterra, 39-52.
- Ashworth, G. e H. Voogd (1994) "Marketing of Tourism Places: What are we doing?", *Haworth Press*, 5-19.
- Audrerie, D. (1997) *La notion et la protection du patrimoine*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Babelon, J.-P. e A Chastel (1994) *La notion de patrimoine*, Liana Levi, s.l.
- Barke, M. e K. Harrop (1994) "Selling the industrial town: identity, image and illusion", in *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, J. R. Gold e S. V. Ward (coord.), Wiley, Chichester, 93-114.
- Baudrihaye, J.-A. R. (1997) "El Turismo cultural: luces y sombras", *Estudios Turísticos*, nº 134, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES, 43-54.
- Bianchini, F. (1994) "Política cultural y desarrollo de la ciudadanía", *Inguruak – Revista Vasca de Sociologia y Ciencia Política*, Julho, 105-120.
- Boniface, P. e P. J. Fowler (1996) *Heritage and Tourism in 'the global village'*, Routledge, Londres.
- Bradley, A. T. May e M. Harrison (2002) "Selling Cities – promoting new images for meetings tourism", *Cities*, vol. 19, nº 1, 61-70.
- Broadway, M. J. (1997) "Urban Tourism Development in the Modern Canadian City: A Review", in *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (coord.), John Wiley & Sons, Chichester, 25-39.
- Boylan, P. (2000) "Introduction to the theoretical and philosophical basis of modern management", *Arts Policy and Management*, City University, London, 1-12.

- Buhalis, D. (2000) “Marketing the competitive destination of the future”, *tourism Management*, nº 21, 97-116.
- Cazes, G. (1994) “À propos du tourisme urbain: quelques questions préalables et dérangentantes”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 26-30.
- Chazaud, P. (1994) “Quels espaces, quels loisirs, quelles stratégies pour le tourisme urbain d’agrément?”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 44-52.
- Choay, F. (1999) A Alegoria do Património, (“Arte e Comunicação”), Edições 70, Lisboa.
- Clavé, S. A (1993) “Consideraciones sobre la reordenación y revitalización de núcleos turísticos. Revisión de procesos y experiencias”, *Papers de Turisme*, nº 11, 33-47.
- Colbert, F., J. Nantel e S. Bilodeau (1994) *Marketing Culture and the Arts*, Morin, Montreal.
- Craik, J. (1995) “Are there cultural limits to tourism?”, *journal of Sustainable Tourism*, Vol. 3, nº 2, 87-98.
- Dietcorst, A G. J. (1994) “Cultural tourism and time-space behaviour”, in *Building a new heritage, tourism, culture and identity in the new europe*, Gregory J. Ashworth e P. J. Larkham (coord.), Routledg, London, 69-89.
- Élias, S. (1994) “La ville et son tourisme: image et accessibilité”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 53-60.
- Esperança, J. E. (1997) Património e Comunicação – políticas e práticas culturais, Veja, Cruz Quebrada.
- Featherstone, M. (1997) “Global Culture: An Introduction”, *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres.
- Fortuna, C. (1995) “Turismo, Autenticidade e Cultura Urbana: percurso teórico, com paragens breves em Évora e Coimbra”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº43, Outubro, Centro de Estudos Sociais, Coimbra, 11-45.
- Fortuna, C. (1997) “Destradicionalização e Imagem da Cidade, O caso de Évora”, in *Cidade, Cultura e Globalização*, Carlos Fortuna (ed.), Celta Editora, Oeiras.
- Fortuna, C. (1998) “Detraditionalization and Tourism: old memories, new functions and the reconstruction of city images”, *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº127, Setembro, Centro de Estudos Sociais, Coimbra.
- Fortuna, C. (1999) *Identidades, Percursos, Paisagens Culturais*, Celta Editora, Oeiras.
- Fortuna, C. (2002) “Culturas Urbanas e Espaços Públicos: sobre as cidades e a emergência de um novo paradigma sociológico”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, Outubro, Coimbra, 122-148.
- Fortuna C. e A S. SILVA (2001) “A Cidade do lado da Cultura: Espacialidades Sociais e Modalidades de Intermediação Cultural”, *Globalização: fatalidade ou utopia?*, Boaventura de Sousa Santos (Org.), Edições Afrontamento, Santa Maria da Feira, 409-461.
- Friedman, J. (1995) “Being in the world: globalization and localization”, *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres, 310-329.
- Garrigós, R. C. (1998) *La Gestión y el Gestor del Patrimonio Cultural*, (“Colección Historia y Patrimonio”), Editorial KR, Murcia.
- Gil, D. H. (1992) “La Ciudad como Patrimonio”, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assamblea de Extremadura, Mérida, 23-34.

- González, (1992) “La Ciudad Patrimonio: aspectos Fiscales”, *Urbanismo y Conservación de Ciudades Patrimonio de la Humanidad*, Actas do Congresso Internacional, 25-27 Setembro, Cáceres, Assembleia De Extremadura, Mérida, 107-115.
- Gratton, C. e G. Richards (1996) “The economic context of cultural tourism”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 71-85.
- Grefe, X. (1999) *La gestion du patrimoine culturel*, Anthropos, s.l.
- Guerreiro, M. M. (2003) “Cidade, Património e Marketing. Gestão Estratégica da Imagem da Cidade de Silves”, Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve e Universidade de Paris-VIII, Faro.
- Guibilatto, G. (1983) *Economie Touristique*, Delta & spes, Suisse.
- Hannerz, U. (1995) «Cosmopolitans and locals in World Culture», *Global Culture – Nationalism, Globalization and Modernity*, M. Featherstone (ed.), Sage, Londres, 237-251.
- Haywood, K. M. (1997) ”Creating Value for Visitors to Urban Destinations“, *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (coord.), John Wiley & Sons, Chichester, 169-182.
- Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders e V. Wong (1996) *Principles of Marketing – The European Edition*, Prentice Hall, Londres.
- Kotler, P., C. Asplund, I. Rein e D. Heider (1999) *Marketing places europe – attracting investments, industries, residents and visitors to european cities, communities, regions and nations*, Prentice Hall, Great Britain.
- Lei do Património Cultural Português (2001) Regime de Protecção e Valorização do Património Cultural Português, Lei nº 107/2001. DR. 209 SÉRIE I-A de 2001-09-08, Assembleia da República.
- Lopes, F. (1996) “Património arquitectónico. A evolução do pensamento contemporâneo através da leitura de documentos internacionais”, *Cartas e Convenções Internacionais*, (“Informar para Proteger”), IPPAR, Ministério da Cultura, Lisboa.
- Menero, E. M. Obiol (1997) “Turismo y Ciudad: el caso de Valencia”, *Estudios Turísticos*, nº 134, Instituto de Estudios Turísticos, 3-21.
- Pauchant, E. (2000) “Vous avez dit authentique?”, *Espaces*, Março, nº 169, 13-14.
- Peixoto, P. (2000) “O Património mundial como fundamento de uma comunidade humana e como recurso das indústrias culturais urbanas”, *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº 154, Outubro, Faculdade de Economia, Coimbra.
- Pine, B. J. e J. H. Gilmore (1999) *The experience economy – work is theatre & every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Portas, N. (Coord) (2002) *Políticas Urbanas*, Fundação Calouste Gulbenkian e Centro de Estudos da Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto, Lisboa.
- Richards, G. (1996 a) “Introduction: Culture and Tourism in Europe”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 3-17.
- Richards, G. (1996 b) “The social context of cultural tourism”, in *Cultural Tourism in Europe*, Greg Richards (coord.), Cab International, London, 47-70.
- Salgueiro, T. B. (1992) *A Cidade em Portugal – Uma Geografia Urbana*, 2ª Edição, Edições Afrontamento.
- Shapiro, B. P. (1985) “The Marketing Process”, *Harvard Business Review*, Julho, 18, Harvard Business School, 1-6.
- Shapiro, B. P. (1992) “The Marketing Mix”, *Harvard Business Review*, Abril, 2, Harvard Business School, 1-7.

- Silva, J. A, J. Mendes e M. M. Guerreiro (2001) “A Qualidade dos Destinos Turísticos: dos modelos aos indicadores”, *Revista Portuguesa de Gestão*, nº 1, INDEG, s.l., 65-81.
- Silva, J. A. (1991) “O Turismo em Portugal – uma análise de integração micro-macroeconómica”, tese de doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Smith, S. J. (1994) “The tourism product”, *Annals of tourism research*, vol. 21, nº 3, 582-595.
- Goodall e G. Ashworth (Eds), Routhledge, Gran Bretanha, 133-161.
- Thibaut, A.-M. (1994) “La ville, destination culturelle”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 61-64.
- Timothy, D. e G. Wall (1997) “Turismo y Patrimonio Arquitectónico – temas polémicos”, *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 6, 193-208.
- Tunbridge, J. E. e G. J. Ashworth (1996) *Dissonant heritage – the management of the past as a resource in conflict*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Urry, J. (1990) *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*, Sage, London.
- Van Den Berg, L., J. Van den Borg e J. Van den Meer (1995) “Gestión del turismo en las grandes ciudades – estudio comparativo del desarrollo y estrategias turísticas en seis futuros destinos y dos ya establecidos”, *Estudios Turísticos*, nº 126, Instituto de Estudios Turísticos, 33-60.
- Van Den Borg, J. (s.d.) “Tourism and cities of art: the case of Venice”, *Annual Conference of FOTVE*, 15-17 Junho, Lisboa, 1-11.
- Vighetti, J.-B. (1994). “Qu’est-ce que le tourisme urbain?”, *Turisme Urbain*, Les Cahiers Espaces, nº 30, Dezembro, Paris, 31-35.
- Vinuesa, M. A (1998) “Turismo y desarrollo sostenible en las ciudades históricas con patrimonio arquitectónico-Monumental”, *Estudios Turísticos*, nº 137, Instituto de Estudios Turísticos, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYMES, 5-53.
- Wall, G. (1997) “Linking Heritage and Tourism in an Asian City: The Case of Yogyakarta, Indonesia”, in *Quality Management in Urban Tourism*, Peter E. Murphy (ed.), John Wiley & Sons, Chichester, 137-148.
- Ward, S.V. (1997) *Selling Places: The Marketing and promotion of Towns and Cities 1850-2000*. London, Spon.

Documentos On Line

Carta de Veneza (1964) www.icomos.org/docs/venice_charter.html

Normas de Quito (1967) www.icomos.org/docs/quito67.html

Convenção Para a Protecção do Património Mundial Cultural e Natural (1972) www.unesco.org/whc/world_he.htm

Carta Europeia do Património Arquitectónico (1975) www.icomos.org/docs/euroch_e.html

Carta do Turismo Cultural (1976) www.icomos.org/docs/tourism_es.html

Convenção de Granada (1985) www.diramb.gov.pt

Carta de Cracóvia (2000) <http://brezza.iuav.it/~rinio/eu-restauro/contents/carta.htm>

Markttest

www.markttest.com