



Destination branding: o papel dos stakeholders na gestão da marca de destino – o caso da região do Douro (Portugal)

André Ribeiro Costa¹
António Joaquim Azevedo²

Resumo

A criação de marcas de destino tem como objetivo diferenciar o destino e aumentar a sua competitividade no contexto de globalização. Este artigo propõe um roteiro para a construção da marca de destino realçando o papel dos *stakeholders*. Para aplicação do modelo à região do Douro (Portugal), Património Mundial segundo a UNESCO, realizaram-se dois estudos: a) um estudo qualitativo de diagnóstico por meio de entrevistas em profundidade a 11 instituições e operadores turísticos, que resultou na elaboração de uma análise SWOT da região; b) um inquérito a 130 residentes que avaliaram a perceção da imagem de marca, a qualidade e satisfação por viver no Douro. Por meio de regressões lineares múltiplas, identificaram-se os preditores da felicidade percebida, satisfação global e recomendação do destino. Os inquéritos revelaram que a população adota uma atitude positiva em relação à marca/região, o que contribui para a satisfação global, felicidade percebida e recomendação de um destino único.

Palavras-chave: Marketing Territorial; Região do Douro; Stakeholders

Recebimento: 26/1/2014 • Aceite: 21/3/2014

¹ Mestre em Marketing e Gestão Estratégia. Universidade do Minho, Braga, Portugal. E-mail: arc_prg@hotmail.com

² Doutor em Ciências Empresariais. Professor auxiliar da Universidade do Minho, Braga, Portugal. E-mail: antonioa@eeg.uminho.pt

Destination branding: the role of stakeholders in destination brand management – the case study of Douro region's brand (Portugal)

Abstract

Destination branding aims to differentiate the destination and increase its competitiveness in a globalization context. This paper proposes a roadmap for destination branding highlighting the role of stakeholders. In order to apply the model to Douro (Portugal) region (UNESCO World Heritage region) two studies were made: a) a qualitative study of diagnosis through in-depth interviews with 11 institutions and tour operators, resulting in the elaboration of a SWOT analysis for the region; b) a survey using a sample of 130 residents who evaluated the perception of brand image, quality and satisfaction to live in the Douro. Then, using multiple linear regressions, the predictors of perceived happiness, overall satisfaction and recommendation of destination were identified. The results revealed that the population adopts a positive attitude toward the brand region, which contributes to a positive overall satisfaction, perceived happiness and recommendation of this unique destination.

Keywords: Place Marketing; Douro region; stakeholders.

Introdução

O turismo é um setor que desempenha um papel cada vez mais importante no desenvolvimento da economia mundial. Segundo dados da Organização Mundial do Turismo, este é o segundo setor com maior peso a nível mundial, sendo responsável por cerca de 9% do PIB mundial, em 2012. O número de turistas aumentou até 1 035 milhões e espera-se que este número cresça a uma taxa de 3,3% ao ano, até aos 1,8 bilhões em 2030.

Portugal recebeu 7,696 milhões de turistas em 2012, o que corresponde a uma quota de mercado de (1,4%) e a uma receita de 10056 milhões de USD. O turismo foi responsável por cerca de 10% do PIB nacional, absorvendo cerca de 11% do emprego durante o ano de 2011.

A Região do Douro foi visitada, em 2011, por 142488 hóspedes, que permaneceram em média 1,5 noites. A taxa de ocupação situou-se nos 25,4% a que correspondem a uma receita de 8,467 milhões de euros. 17% dos turistas eram estrangeiros, nomeadamente espanhóis (2,5%), franceses (2,4%), Reino Unido(1,6%) e Alemanha (1,3%)

Num mundo cada vez mais globalizado e competitivo, as localidades necessitam de se diferenciar de modo a poderem apresentar propostas de valor aos consumidores. O significativo crescimento econômico em algumas zonas do mundo, e a própria melhoria das condições de vida dessas populações, levaram à abertura e crescimento de novos mercados e potenciais consumidores de produtos de lazer/recreativos. É assim importante estar atento a essas mudanças e oportunidades, de modo a estabelecer estratégias que permitam às localidades, sejam elas países, regiões ou cidades, diferenciarem-se, criando vantagens competitivas sustentáveis que permitam comunicar e oferecer uma verdadeira oferta de valor único. Hoje em dia, os locais são cada vez mais vistos como produtos, sendo que estes são diferenciados graças à construção de marcas territoriais, com características e atributos próprios. Desse modo, diversos países, regiões, ou cidades, à semelhança do trabalho desenvolvido pelas mais vastas empresas, adotaram verdadeiros planos de marketing, criando marcas fortes, destinadas a promover os destinos junto a um determinado público-alvo. Apesar de essa realidade ter sofrido um aumento radical da sua prática, os estudos sobre esta área são ainda pouco significativos (Pike, 2005). No entanto, é importante referir que alguns autores como Ashworth & Kavaratsis (2009), Hankinson (2001), Karavaratzis & Ashworth (2008), Freire (2006), Pike (2005), entre outros, têm-se debruçado sobre esta problemática, tendo apresentado

estudos empíricos relevantes sobre a questão do *branding* de lugares. Apesar de existirem já alguns estudos sobre o significado e papel da marca e o seu poder na venda e valorização do destino (sobretudo países e cidades); poucos estudos avaliaram a forma como todo o processo de criação e gestão da marca é realizado. Interessa assim, perceber qual o papel desempenhado pelos *stakeholders*, ou agentes/atores como parte interessada no processo de *branding* da localidade. Como consequência, pretende dar-se resposta às seguintes questões:

- a) Como é desenvolvida a gestão de uma marca territorial?
- b) De que forma os *stakeholders* interagem entre si no sentido de construírem estratégias de cooperação?
- c) Como é desenvolvido o marketing-mix da região?
- d) Que forças, oportunidades, fraquezas e desafios são apontados pelos *stakeholders* da região?
- e) Como é percebida a marca territorial pelos residentes?

O presente estudo irá servir de análise à marca turística “Douro”, equivalente ao espaço ocupado pela sub-região estatística NUT III - Douro, situada no norte de Portugal, que contempla os municípios de Alijó, Armamar, Carraceda de Ansiães, Freixo de Espada À Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, St^a Marta de Penaguião, S. João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real. A região do Douro é considerada pela UNESCO como Património Mundial e as suas características podem ser vista nos *websites* www.douro-turismo.pt ou www.dourovalley.eu.

A Marca

Num mercado cada vez mais competitivo, as empresas necessitam adotar estratégias que permitam diferenciar os seus produtos na mente dos consumidores, para que estes possam, em pouco tempo, criar na mente um conjunto de imagens que permitam identificar o produto em questão. O recurso à marca é assim, uma das estratégias mais importantes na venda de produtos ou serviços. No que toca ao aperfeiçoamento do conceito de marca, esse foi desenvolvido de modo mais significativo no contexto de produtos de consumo (De Chernatony & Segal-Horn, 2001) citados por Hankinson (2005). Pode-se ainda afirmar que a marca é uma entidade bastante complexa, que envolve várias componentes e características (Gardner & Levy, 1955; De Chernatony & Dall’Olmo Riley, 1998; citados por Hankinson,

2004). É assim que a *American Marketing Association* define marca como:

um nome e/ou símbolo distintivo (como logo, marca registrada ou design da embalagem) que visa identificar os bens e serviços que uma empresa ou grupo de empresas vendem de forma a diferenciar esses bens e serviços dos comercializados pelos seus concorrentes (Aaker, 1991, p.7).

Para Kavaratzis & Anshorwth (2008), *place marketing* é hoje um instrumento que está a serviço do *place management*, que tem como principal objetivo responder aos objetivos da gestão dos lugares. A competição entre lugares está assim no mesmo patamar que a competição entre empresas: ambas pretendem aproveitar as suas vantagens competitivas e identidade de modo a melhorar as suas posições. Apesar de este ser um domínio recente de interesse (Lucarelli & Olof Berg, 2011) muitos acadêmicos concordam no fato de que as práticas de *place branding* ou *city branding*, estavam instaladas muitos anos antes da sua teorização conceptual (Papadopoulos, 2004), afirmando para tal, que desde sempre, os países, regiões, cidades, competiram entre si na procura e atração de recursos econômicos, políticos e sociopsicológicos. Nos últimos anos, é neste setor do turismo que as práticas de marketing se têm observado com mais intensidade (Hankinson, 2004). É nesse sentido que as marcas de destino são, em certo sentido, similares às marcas corporativas, já que estas atuam como marcas “umbrela”, representando um portfolio de lazer, investimento e negócios na área de turismo (Trueman, Klemm & Giroud, 2004). Os destinos turísticos, assim como as empresas, estão sujeitas ao aumento da complexidade/competição do mercado; assim como ao aumento dos custos de marketing (Xie & Boggs, 2006). Os destinos turísticos têm propriedades similares a produtos e serviços. Ambos possuem componentes tangíveis e intangíveis, são dependentes de serviços e podem ser posicionados utilizando *slogans* (Pike, 2004). Apesar de ambas as realidades se aproximarem, o exercício de *branding* é mais complexo quando falamos de destinos turísticos.

Os destinos turísticos e a gestão da marca

Segundo Pike (2004), um destino é um lugar que atrai pessoas/visitantes para uma estada temporária, participando em atividades relacionadas com o turismo. Poderemos estar a falar de países, regiões, cidades, aldeias, ou *resorts*. Esses lugares têm de incluir ofertas turísticas, ou seja, produtos turísticos e serviços de apoio. Um destino pode também ser considerado como sendo

reconhecido de um modo mais perceptual, interpretado de uma forma subjetiva pelo consumidor, dependendo do seu itinerário de viagem, nível de educação, razão de visita, experiências passadas e *background* cultural (Buhalis, 1999). Um destino turístico é, pois, definido como uma área geográfica que apresenta uma paisagem e características culturais e que está na posição de oferecer um produto turístico, o que significa uma larga gama de serviços de apoio no transporte, alojamento e restauração e, pelo menos, uma atividade ou experiência extraordinária.

Deste modo, a construção de uma *destination brand* assegura uma qualidade de experiência única, reduz os custos de procura do consumidor, e permite construir em volta do destino uma proposta única de valor (Framke, 2002; Blain, Levy & Ritchie, 2005).

Todo este trabalho é, em geral, desenvolvido por entidades responsáveis pela gestão dos destinos turísticos, conhecidas na literatura pela sigla *DMO: Destination Management Organizations* (Organizações Gestoras do Destino). Concentrar-nos-emos mais especificamente sobre o papel levado a cabo por estas entidades, mais à frente, no estudo.

O setor turístico é tipicamente marcado pelo alto grau de envolvimento na escolha. Clarke (2000) identificou seis benefícios associados à prática de *branding* relacionada com os produtos de turismo: 1) reduz o leque de escolhas; 2) reduz o impacto da “intangibilidade”; 3) reduz o fator de risco, relacionado com a decisão do destino de férias; 4) afina a segmentação; 5) constrói um *focus* para a integração de produtos, ajudando os diversos atores a trabalharem em torno do mesmo objetivo; 6) proporciona consistência por entre vários e múltiplos canais durante um período de tempo.

Com o aumento da competição, foram criadas organizações que fossem capazes de gerir, efetivamente, todos os componentes do sistema do turismo, de modo a assegurar o sucesso das mais variadas atividades – foram, assim, criadas, nos mais variados destinos turísticos, as *destination marketing organizations* – (DMO). Essas organizações foram criadas como entidades de liderança na gestão do turismo (Bornhorst, Ritchie & Seehan, 2009). Para Buhalis (1999) a *Destination Marketing Organization* é responsável pelo planeamento e marketing da região e deve ter autoridade e recursos para implementarem ações com vista à concretização desses objetivos estratégicos.

As DMOs desempenham dois papéis principais e vários e importantes papéis de suporte. Em primeiro lugar, essas entidades têm

como função promover o bem-estar social e econômico dos residentes que vivem dentro das suas fronteiras. Em segundo lugar, as DMO têm de promover um conjunto de atividades e experiências, identificadas como experiências turísticas (Ritchie & Crouch, 2003). Deste modo, essas atividades poderão ser aproveitadas pelos visitantes pagando um preço pelo qual estarão dispostos a pagar, o que permite ao destino turístico operar num ambiente sustentável em termos econômico, social, e cultural, beneficiando ao mesmo tempo, os residentes locais (Bornhorst, Ritchie & Seehan, 2009). Para Pike (2004), o papel mais importante das DMOs encontra-se ao nível do marketing, já que estas organizações têm como função construir um destino competitivo a longo termo. As DMOs são o veículo coletivo de marketing para os destinos, já que têm de responder de forma eficaz aos números *stakeholders* do destino, adotando estratégias que permitam a que cada um, de forma eficaz, vender o seu produto (Wang, 2008).

Os stakeholders

Freeman & Philips (2002) definem um *stakeholder* como sendo qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que podem afetar ou são afetados pelas atividades e objetivos de uma organização e que, assim, devem ser considerados como um elemento essencial na planificação estratégica e de gestão empresarial de qualquer atividade econômica. Donaldson & Preston (1995) resumem o ponto de vista normativo do que se entende por *stakeholder*, afirmando que: a) *Stakeholders* são pessoas ou grupos com interesses legítimos em aspetos processuais e/ou substantivos da atividade corporativa. Os *stakeholders* são identificados pelos seus interesses na empresa tendo, por sua vez, a empresa, interesses funcionais nesses; b) o interesse de todos os *stakeholders* merece ser respeitado por sua própria causa e não apenas por causa da sua capacidade em promover os interesses de um outro grupo.

Gilmore (2002) indica que a lista pode incluir vários segmentos, não mutuamente exclusivos: residentes (atuais e futuros), investidores (locais e externos); empregados, estudantes, reformados, visitantes (turistas, locais e externos), mídia e líderes de opinião, empreendedores, serviços da indústria, governos estrangeiros e empresas exportadoras. Já Hankinson (2004) sugere um modelo conceitual em que o sucesso da marca local é baseado na sua relação com os quatro *stakeholders* identificados: consumidores (locais, empregados de organizações locais e visitantes-alvo), serviços primários (serviços que estão no core do destino, como por exemplo,

hoteleiros, retalhistas), serviços secundários e os *media* (canais de comunicação de marketing – publicidade, *advertising*, e relações públicas, e canais orgânicos – artes e educação). O presente estudo baseia-se no contributo de Buhalis (1999), identificando seis atores importantes na sua *Roda Dinâmica dos Stakeholders*: visitantes, locais, empresas de turismo e PME, operadores turísticos, Setor Público e Governo.

O desenvolvimento e implementação de estratégias e objetivos dependerá grandemente do relacionamento e cooperação existente entres todos estes atores, sendo que cada um deles pretenderá maximizar os seus benefícios, podendo entrar em conflito com alguns interesses contrários, defendidos por outros agentes (Buhalis, 1999).

Modelo Conceptual e Metodologia

Após a vasta revisão da literatura e análise dos contributos de vários autores, desenvolveu-se uma abordagem teórica que pretende ser um contributo para as problemáticas levantadas ao longo dessa análise. Assim, o estudo empírico tem como principal objectivo perceber de que forma os *stakeholders* de um destino turístico gerem a marca territorial, e de que tipo de relações estabelecem entre si. A análise será centrada em dois grupos: atores públicos e os atores privados, uma vez que são os atores que mais influência exercem na gestão do turismo regional.

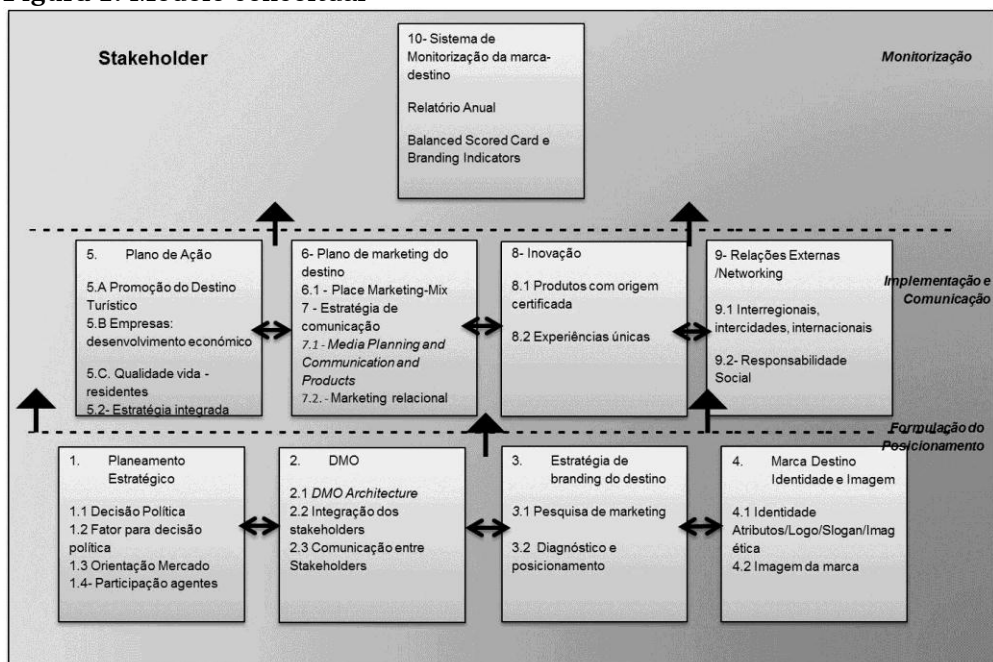
No seguimento do que foi apresentado nos capítulos anteriores, e no âmbito da reflexão levada a cabo até ao presente momento, apresenta-se um modelo conceitual que constitui um instrumento útil para avaliação, percepção e entendimento do papel e estratégias levadas a cabo pelos diversos *stakeholders* do setor turismo. O modelo (Figura 1) pretende avaliar várias variáveis, sendo dividido em três grandes passos: 1) formulação do posicionamento, que é a base de construção de uma marca de destino; 2) implementação e comunicação desse posicionamento, adotando diversas estratégias de comunicação, e finalmente 3) a monitorização de todo o processo, e avaliação de resultados no sentido de limar, ou readaptar certas estratégias levadas a cabo. O modelo inclui ainda os vários *stakeholders* do turismo, identificados por Buhalis (1999), que serão alvo de estudo. Para a presente investigação, optou-se por seguir a estratégia assente no caso de estudo.

Os agentes entrevistados foram divididos em três grupos: setor público e poder local, no qual inserimos os municípios, associação de municípios, entidades de gestão do território, e entidades de gestão

turísticas locais/regionais; operadores turísticos, nos quais inserimos as empresas de navegação, e por, fim, as PMEs ligadas ao setor, nas quais incluímos unidades hoteleiras, empresas de animação, e quintas rurais.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, nas sedes de cada entidade, tendo uma duração média de 1h15. Os contatos para marcação das reuniões, e tendo em conta a morosidade na resposta e as condicionantes em termos de tempo, foram efetuados utilizando cartas registadas; correio eletrónico, telefonemas, e contatos presenciais. À exceção da Douro Alliance, todas entrevistas foram gravadas em suporte eletrónico, tendo tido autorização prévia dos entrevistados para tal. O guião que serviu de base para as entrevistas não sofreu qualquer alteração. No entanto, no decorrer da entrevista, procurou-se retirar dados que permitissem perceber a realidade de cada um dos agentes, necessário para o confronto de opiniões e análise de dados dos vários atores entrevistados.

Figura 1: Modelo conceitual



Fonte: Elaboração própria, 2014.

Tabela 1: Stakeholders entrevistados

Entidade/Instituição	Grupo	Entrevistado
Douro Alliance	Entidades Públicas	Gabinete de Coordenação
Município Peso da Régua	Entidades Públicas	Pelouro do Turismo
Município de Lamego	Entidades Públicas	Presidência
Turismo Douro	Entidade Pública	Presidência
CCDR Norte	Entidade Pública	Pelouro Turismo
Porto e Norte Delegação de Touring Cultural & Paisagístico e do Patrimónios	Entidade Pública	Direção
Douro Events	PME	Direção
Quinta da Pacheca	PME	Direção
Hotel Régua Douro	PME	Direção
Hotel Folgosa Douro	PME	Direção
Rota do Douro	Operador Turístico	Direção

Fonte: elaboração própria, 2014.

As entrevistas realizadas tinham como principal objetivo avaliar e perceber as opiniões dos diferentes agentes da região no que diz respeito à gestão da marca-destino Douro, tentando avaliar as relações existentes entre os agentes e suas práticas internas, e as críticas apontadas a essa mesma gestão. Para além disso, foi pedido aos agentes que concluíssem a reunião fazendo uma análise SWOT da gestão do destino turístico.

Foram ainda utilizadas variadas fontes secundárias de investigação, como artigos científicos, estudos e publicações académicas, dados estatísticos do INE, relatórios técnicos, planos de desenvolvimento, alguns artigos de revistas da especialidade, e documentos legislativos. O recurso a dados secundários é fundamental para poder obter mais formação, e deste modo, perceber o ambiente em que as organizações trabalham em termos externos e internos. A recolha desses dados permite ainda reforçar a análise e interpretação dos dados.

Os vários agentes foram seleccionados dependendo do seu grau de relevância e pertinência para o estudo, tendo sido contactadas o máximo possível de agentes da região com contatos atualizados. A

seleção das entidades entrevistadas reflete o número de respostas afirmativas dadas ao nosso pedido de entrevista.

A recolha de dados primários foi realizada exclusivamente adotando um método de entrevistas semiestruturadas a agentes da região Douro. A pesquisa quantitativa procura complementar o estudo, por meio da análise das variáveis presentes na etapa três, apresentada no modelo conceitual. O questionário foi baseado na escala desenvolvida por Konecnik & Ruzzer (2006), utilizada para a avaliação da marca-país “Eslovénia”. O questionário recorre à escala ordinal de Likert, de 1 a 5. Foram avaliadas as dimensões de notoriedade, imagem, qualidade e satisfação, utilizando, para tal, um conjunto de afirmações que pretendiam avaliar a opinião dos residentes. Pretendeu-se enriquecer a recolha de dados, adicionando uma escala de 1 a 10 que pretendia avaliar as dimensões de auto-estima.

O questionário estava dividido em três partes que pretendem avaliar diversas dimensões da marca Douro. Também era pedido o preenchimento de quatro perguntas abertas, destinadas a conhecer a opinião dos residentes, acerca de aspetos positivos e negativos que poderiam ser apontados à região; determinar a vantagem competitiva da região; e, finalmente, indicar três palavras que consideravam estar associadas e /ou representar a região do Douro.

No que se refere à recolha de dados referentes à metodologia quantitativa, optamos por aplicar inquéritos por questionários a residentes da região Douro. A aplicação do inquérito por questionário, em suporte de papel, por intercepção, foi realizada nas sedes de dez conselhos pertencentes à região Douro: Alijó, Armamar, Lamego, Mesão Frio, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Tabuaço e Vila Real durante o mês de fevereiro de 2013. A amostra resultou na recolha de 130 questionários válidos, 94 respondidos por pessoas do sexo feminino, equivalente a 72,3% da totalidade dos inquiridos; 36 questionários foram preenchidos por pessoas do sexo masculino, representando 27,7% da totalidade dos inquéritos recebidos.

No que diz respeito à residência dos inquiridos, a maioria afirma viver numa das três cidades da região – Eixo Douro (Peso da Régua, Lamego, e Vila Real), sendo que, a cidade de Peso da Régua foi indicada por 34 inquiridos, representando 26,2% da totalidade de inquéritos recolhidos; 24 inquiridos revelaram possuir residência em Vila Real, representando 18,5% do total de respostas; e 22 pessoas afirmam residir em Lamego, correspondendo a 16,9% da totalidade dos inquéritos. Com menor representação, destacam-se Santa Marta de

Penaguião, Tarouca, Murça, representando, ao todo, 3,1% da totalidade de respostas.

Resultados

Segundo o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT, 2005), a região Douro oferece três produtos: turismo Histórico e Cultural (*Touring*); turismo de Natureza; Gastronomia e Vinho – Enoturismo. A região Douro foi considerada pelo PENT como um dos seis polos de prioridade estratégica para desenvolvimento. Esses polos de desenvolvimento permitem diversificar a oferta turística, mas é, no entanto, necessário assegurar a implementação de modelos de desenvolvimento sustentado.

A região Douro ocupa uma posição relevante dentro do destino Porto e Norte, integrando, segundo o Plano de Marketing do Porto e Norte (2007-2015) o turismo de Natureza (aldeias vinhateiras, parques naturais, áreas protegidas, solares, e quintas rurais), o turismo náutico (uma via navegável com cerca de 200 km), o turismo de vinhos e gastronomia – enoturismo (a região produz vinhos há mais de 2000 anos, é a região Demarcada mais antiga do mundo, sendo responsável pela produção do famoso Vinho do Porto), o turismo histórico e cultural (as rotas do Patrimônio Mundial, o patrimônio edificado de Lamego, a riqueza cultural da região, produtos típicos de produção local).

De modo a facilitar a leitura e interpretação dos resultados da investigação qualitativa, transcreve-se, de seguida, por meio de uma tabela resumo as respostas obtidas (ver Apêndice I).

No que se refere aos fatores que contribuem para a “notoriedade”, incluem quatro dimensões que apresentam resultados muito positivos, situando-se acima do ponto médio da escala, ou seja, nos 4,50 (de uma escala de 1 a 5). Os inquiridos consideram que o Douro tem características fáceis de recordar ($M=4,51$; $DP=0,68$), que o nome da região consegue-se reconhecer entre as outras regiões ($M=4,56$; $DP=0,65$); entendem, ainda, que a região Douro é uma região da qual de ouve falar ($M=4,50$; $DP=0,68$) e, finalmente, consideram que a região é fácil de visualizar mentalmente ($M=4,52$; $DP=0,61$).

Relativamente à “imagem” (Tabela 2), foram avaliadas catorze dimensões. Tendo em conta os resultados obtidos, podemos concluir que, globalmente, os residentes possuem uma imagem positiva da região, sendo que, das catorze dimensões analisadas, doze apresentam valores de acordo ou cima do ponto médio da escala. As dimensões

relativas à saúde e vida noturna apresentam os valores mais negativos. De acordo com os valores apresentados, podemos concluir que residentes consideram que a região possui uma beleza natural, que consideram as pessoas do Douro simpáticas, dão especial destaque às bonitas zonas ribeirinhas e margens do rio, e consideram que a região possui atrações históricas interessantes, e atrações culturais de interesse. Quanto à variável “qualidade”, os valores apresentados são, globalmente, inferiores às restantes variáveis analisadas. Foram utilizadas de dez dimensões para avaliação da “qualidade”. Nove apresentaram valores de acordo ou acima do ponto médio da escala, havendo uma única dimensão que apresenta valores negativos. Apesar dos valores serem mais baixos, globalmente, a opinião dos residentes é positiva. Destacam a gastronomia, a segurança pessoal, e consideram que existe uma boa comunicação entre as pessoas da região.

No sentido oposto, a alta qualidade de serviços e as infraestruturas receberam avaliações mais baixas, apesar de estarem de acordo com o ponto médio da escala. Os residentes consideram ainda que a região não possui baixos preços no turismo, sendo a dimensão que apresenta valores mais negativos.

Por último, e no que diz respeito à “satisfação” (Tabela 2), os valores são, globalmente positivos. Para a avaliação dessa variável, foram utilizadas duas escalas: a primeira avaliou três dimensões, utilizando a escala de *Likert*. A segunda escala, de 1 a 10, avaliou seis outras dimensões (satisfação global, orgulho/autoestima, felicidade, autoeficácia). Das variáveis analisadas com recurso à escala de *Likert*, podemos concluir que os residentes da região consideram que o Douro é um destino a visitar ($M=4,73$), pretendem recomendar a região ($M=4,58$) e têm uma atitude positiva em relação à região ($M=4,45$). No que diz respeito às variáveis avaliadas com recurso à escala de 1 a 10, verificamos, que os residentes sentem orgulho em pertencer à região, uma vez que a medida de autoestima – “orgulho”, apresenta um valor de $M=8,37$; estão globalmente satisfeitos por viver na região Douro ($M=7,82$), e consideram-se felizes por viver na região ($M=7,68$).

Tabela 2: Percepção dos residentes sobre a imagem da região, avaliação da qualidade e satisfação

Imagem percebida			Avaliação da qualidade			Satisfação por viver no Douro		
	Média	Desvio Padrão		Média	Desvio Padrão		Média	Desvio Padrão
Beleza Natural	4,83	0,42	Gastronomia	4,49	0,59	Orgulho	8,37	1,98
Simpáticas	4,34	0,78	Segurança	3,85	0,92	Satisfação Global	7,82	2,28
Ribeirinha	4,32	0,77	Comunicação	3,65	0,88	Felicidade	7,68	2,37
Históricas	4,25	0,81	Limpeza	3,60	0,87	Projeto	6,40	2,88
Culturais	4,13	0,80	Alojamentos	3,59	0,95	Destino/Visitar	4,73	0,45
Atmosfera relaxante	4,08	0,74	Poluição	3,54	1,07	Recomendar	4,58	0,54
Clima	3,93	0,80	Qualidade Preço	3,54	0,99	Atitude	4,45	0,62
Atmosfera emocionante	3,91	0,75	Alta Qualidade	3,32	0,93	Ligações Afetivas	4,43	3,23
Comerciais	3,59	0,99	Infraestruturas	3,11	1,04	Mudar/Emigrar	3,60	3,10
Divertimento	3,03	1,21	Baixos Preços	2,84	0,93			
Estabilidade	3,01	0,87						
Praias	3,00	1,11						
Saúde	2,91	1,13						
Vida Noturna	2,68	1,06						

Fonte: Elaboração própria, 2014.

Após esta análise descritiva dos resultados obtidos, levamos a cabo o teste de correlações entre as variáveis “idade”, “imagem”, “satisfação” e “qualidade”. Para tal, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman, uma vez que as variáveis não apresentam uma distribuição normal. No que se refere às correlações entre a “idade” e as dimensões da “imagem”, podemos afirmar, segundo os dados obtidos, que não existe qualquer tipo de correlação estatisticamente significativa.

O mesmo sucede com as correlações observadas entre a variável “idade” e as dimensões da “satisfação”. Assim pode-se constatar que a idade está correlacionada com “atitude em relação ao Douro” ($R=0,199$, $p<0,05$) e a “autoeficácia” ($R=0,190$, $p<0,05$) e a “intenção de emigrar” ($R=-0,351$, $p<0,01$). Existem ainda correlações significativas entre a variável “satisfação” e “recomendação” e as variáveis associadas à imagem, exceto no que diz respeito às “ligações

afetivas” e à “beleza natural”. Foi realizado a mesma análise para as variáveis associadas à “qualidade”. Os resultados do coeficiente de Spearman são geralmente significativos com a exceção da variável “Ligações Afetivas”.

Para identificar os preditores da felicidade em viver no Douro, realizou-se uma regressão linear múltipla ($R=0,643$; $R^2=0,414$; Durbin-Watson= $2,150$; $F_{4,125}=22,046$; $p<0,001$). Na tabela 3, apresenta-se os coeficientes de regressão da felicidade que pode ser explicada pelos atributos positivos “zona ribeirinha”, “espaços comerciais” e “divertimento” e pela importância da estratégia de comunicação da região.

Tabela 3:Regressão linear múltipla: preditores da felicidade por viver no Douro

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	-1,288	1,100		-1,171	,244					
Comunicação	,914	,209	,340	4,366	,000	,518	,364	,299	,775	1,290
Ribeirinha	,737	,221	,240	3,333	,001	,385	,286	,228	,908	1,101
Comerciais	,399	,185	,166	2,150	,033	,402	,189	,147	,786	1,272
Divertimento	,335	,159	,172	2,102	,038	,457	,185	,144	,702	1,425

a. Dependent Variable: Felicidade

Fonte:Elaboração própria

A satisfação global com o Douro, segundo a regressão linear múltipla ($R=0,651$; $R^2=0,423$; Durbin-Watson= $2,293$; $F_{4,125}=20,237$; $p<0,001$) é explicada para além da importância da estratégia de comunicação da região, do divertimento e espaços comerciais, também pela atmosfera emocionante e nível de segurança percebido (ver Tabela 4).

Tabela 4: Regressão linear múltipla: preditores da satisfação global por viver no Douro

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
5 (Constant)	-1,135	1,071		-1,060	,291					
Comunicação	,582	,215	,224	2,712	,008	,497	,237	,185	,680	1,471
Divertimento	,302	,156	,161	1,937	,055	,467	,171	,132	,676	1,478
Atmosfera emocionante	,600	,221	,198	2,717	,008	,379	,237	,185	,879	1,137
Comerciais	,465	,179	,201	2,600	,010	,400	,227	,177	,780	1,282
Segurança percebida	,493	,193	,198	2,557	,012	,414	,224	,174	,776	1,288

a. Dependent Variable: Satisfação Global

A recomendação do destino Douro, segundo a regressão linear múltipla ($R=0,602$; $R^2=0,363$; Durbin-Watson=1,936; $F_{4,125}=17,786$; $p<0,001$) é explicada pela boa relação qualidade/preço, gastronomia, atmosfera emocionante e mais uma vez pela importância da estratégia de comunicação da região (ver Tabela 5).

Tabela 5: Regressão linear múltipla: preditores da recomendação do destino Douro

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
4 (Constant)	2,157	,332		6,504	,000					
Qualidade/Preço	,144	,047	,264	3,098	,002	,472	,267	,221	,704	1,421
Gastronomia	,221	,071	,240	3,107	,002	,417	,268	,222	,852	1,174
Atmosfera emocionante	,128	,054	,177	2,348	,020	,342	,206	,168	,893	1,119
Comunicação	,114	,051	,186	2,223	,028	,416	,195	,159	,731	1,368

a. Dependent Variable: Recomendar.

Conclusão

O presente estudo de investigação pretendeu avaliar o papel que os *stakeholders* do setor turístico desempenham na gestão de uma marca-destino (*destination-brand*), analisando para tal o caso da marca Douro. Para além disso, tentou-se diagnosticar de que forma os residentes da região percebiam a marca territorial, utilizando a aplicação de inquéritos por questionário em vários conselhos da região Douro. Para o presente estudo, foram elaboradas questões de investigação, para as quais procuramos adotar a metodologia adequada, em vista de apresentar respostas fidedignas e elucidativas.

Para facilitar a leitura simples da opinião dos agentes relativamente à gestão da marca Douro, e avaliar, deste modo, os itens que apontados pelos atores entrevistados, foi pedida a realização de uma pequena análise SWOT, que passamos a transcrever na Tabela 6 (o quadro apresentado espelha as respostas de todos os agentes, não havendo diferenciação no que toca à natureza da organização).

Tendo em conta os resultados obtidos, parece importante referir que o futuro da gestão da marca turística Douro passará necessariamente pela aposta em oito vetores estratégicos: revisão das competências a nível de gestão turística; rever a organização da oferta; aposta na criação de eventos, marca e comunicação; rever toda a estratégia de identidade, posicionamento e imagem da marca; estimular a cooperação entre agentes privados e públicos; apostar na necessidade de envolver os residentes nas diversas estratégias; rever as estratégias de comunicação-mix e finalmente, trabalhar de uma forma próxima com os agentes que operam a partir do Porto.

Tabela 6: Análise SWOT da região do Douro realizada pelos stakeholders

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - A paisagem; - Beleza da região; - Vinho de qualidade; - A força da marca "Vinho do Porto"; - As pessoas; - O rio navegável; - A classificação "Patrimônio da Humanidade"; - O clima ameno; - Produtos agrícolas de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de qualificação dos recursos humanos; - Falta de liderança; - Falhas graves de comunicação do destino (interna e externa); - Falta de coordenação entre instituições; - Baixa densidade populacional; - Baixos índices de massa-crítica; - Desertificação acentuada; - Sazonalidade; - Rede de postos de turismo muito fraca, a necessitar de uma renovação; - Incoerências a nível de PENT e QREN; - Falta de programação e oferta integrada; - Pulverização de entidades; - Sinalização turística fraca ou deficitária; - Índice de envelhecimento da população; - Vinhos DOC com fraca notoriedade internacional; - O afastamento dos residentes das novas oportunidades no setor do turismo; - Fraco poder de compra dos residentes; - O egoísmo de alguns agentes.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescente sensibilização para a necessidade de cooperação (sobretudo no setor privado); - A nova lei do turismo, que prevê a constituição de um Conselho de Marketing e um maior papel dos privados; - A riqueza do território em termos de produtos; - As pessoas (mais qualificação, mais investimento, e mais sensibilização) - Consciencialização das entidades públicas e privadas para os diferentes problemas; - A nova geração, mais qualificada, e mais preparada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica; - Falta de confiança nas instituições; - As sucessivas mudanças de políticas e reformas (instabilidade); - A lei do turismo concentra o nível de decisão para o Porto e Norte, e o Douro deixa de ser classificado como "destino prioritário"; - Falta de capacidade para preservação e manutenção do Bem Patrimônio Mundial; - Volatilidade dos mercados turísticos; - Abandono de terras, - A saída de jovens quadros qualificados para o estrangeiro.

Fonte: Elaboração própria.

A maior limitação com que o estudo se deparou residiu no fato do estudo se debruçar sobre uma área geográfica tão grande o que acabou por condicionar a recolha de dados qualitativos, e quantitativos, obrigando a concentrar a pesquisa em zonas mais próximas. Pelo fato do estudo ser desenvolvido em época baixa, não foi possível englobar a análise das opiniões dos turistas na presente investigação, uma vez que muitas unidades hoteleiras se encontravam encerradas, fruto da sazonalidade. O estudo permitiu analisar uma zona territorial que está ainda a desenvolver os primeiros passos no setor turístico, sendo por isso um contributo para o debate e tomada de decisão das entidades responsáveis. Procurou-se falar com diversos

agentes, públicos e privados, confrontando e comparando contributos, no sentido de promover uma maior cooperação e coordenação de estratégias. A investigação quantitativa é inovadora na região, e demonstrou resultados muito interessantes, que podem e devem ser aproveitados pelos responsáveis da área, no sentido de valorizar esses atores. Para além disso, confrontou-se vários contributos da literatura, e apresentou-se um novo modelo conceptual, que poderá facilitar a construção de estratégias de marketing no setor turístico.

Assim, e estando elencados as limitações do presente estudo, torna-se importante delinear novas pistas de investigação, que poderão ser apresentados no âmbito de futuras pesquisas académicas. Uma primeira sugestão centra-se no *design* do estudo: um estudo de caso único limita, de certa forma, a recolha e análise de vários resultados. Seria, assim, interessante adotar um *design* teórico que permitisse a comparação e confrontação de práticas e dados no mesmo setor. Por outro lado, seria interessante envolver os turistas em estudos desta natureza, conseguindo, dessa forma, confrontar e recolher dados de todos os *stakeholders* do setor turístico, por meio da adoção de um sistema metodológico misto. Será também significativo o aperfeiçoamento do presente modelo conceitual, utilizando-o em outros estudos, e adotando uma recolha de dados, seja ela qualitativa e/ou quantitativa, mais exaustiva.

Bibliografia

AAKER, D. **Managing brand equity: capitalizing on the value of brand name**. New York: The Free Press, 1991.

ASHWORTH, G., & KAVARATZIS, M. Beyond the logo: Brand management for cities. **Journal of Brand Management**, v.16 n.8, p. 520-531, 2009.

BLAIN, C., LEVY, S., & RITCHIE, J. Destination branding: insights and practices from destination management organizations. **Journal of Travel Research**, v.43, p. 328-338, 2005.

BORNHORST, T., RITCHIE, J., & SHEEHAN, L. Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders perspectives. **Tourism Management**, v.25, p. 572-589, 2009.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, v.21 n.1, p. 97-116, 1999.

CLARKE, J. Tourism brands: an exploratory study of the brands box model. **Journal of Vacation Marketing**, v.6 n.4, p.329-345.

DE CHERNATONY, L., & DALL'OLMO RILEY, F. Modeling the components of a brand. **European Journal of Marketing**, v.32 n.11/12, p. 1074-1090, 1998.

DE CHERNATONY, L., & SEGAL-HORN, S. Building on services' characteristics to develop successful services brands. **Journal of Marketing Management**, v.17, p. 645-669, 2001.

DONALDSON, T., & PRESTON, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v.20 n.1, p. 65-91, 1995.

FRAMKE, W. The destination as a concept: a discussion of the business-related perspective versus the socio-cultural approach in tourism theory. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v.2 n.2, p.92-108, 2002.

FREIRE, J. Other tourists: a critical factor for a geo-brand-building process. **Place Branding**, v.2 n.1, p.68-83, 2006.

FREEMAN, R., & PHILIPS, R. Stakeholder theory: a libertarian defense. **Business Ethics Quarterly**, v.12 n.3, p.331-349, 2002.

GARDNER, B., & LEVY, S. The product and the brand. **Harvard Business Review**, v.33, p. 33-39, 1955.

GILMORE, F. A country-can it be repositioned? Spain -the success story of country branding. **Brand Management**, v.9 n.4-5, p.281-293, 2002.

HANKINSON, G. Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. **Brand Management**, v.9 n.2, p.127-142, 2001.

HANKINSON, G. Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. **Journal of Vacation Marketing**, v.10 n.2, p.109-121, 2004.

KAVARATZIS, M., & ASHWORTH, G. Place marketing: how did we get here and where are we going? **Journal of Place Management and Development**, v.1 n.2, p. 150-165, 2008.

KONECNIK, M., & RUZZIER, M. The influence of previous visitation on costumer's evaluation of a tourist destination. **Managing Global Transitions**, v.4 n.2, p. 145-165, 2006.

LUCARELLI, A., & OLOF BERG, P. City branding: a state-of-the-art review of the research domain. **Journal of Place Management and Development**, v.4 n.1, p. 9-27, 2011.

PAPADOUPOULOS, N. Place branding: evolution, meaning and implications. **Place Branding**, v.1 n.1, p. 36-49, 2004.

PIKE, S. **Destination marketing organizations: bridging theory and practice**. Advances in Tourism Research, U.K.: Elsevier, 2004.

PIKE, S. Tourism destination branding complexity. **Journal of Product and Brand Management**, v.14 n.4, p. 258-259, 2005.

RITCHIE, J., & CROUCH, I. **The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective**. Wallingford, UK: CABI Publishing, 2003.

TRUEMAN, M., KLEMM, M., & GIROUD, A. Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. **Corporate Communications: An International Journal**, v.9 n.4, p.317-330, 2004.

WANG, Y. Collaborative destination marketing: understanding the dynamic process. **Journal of Travel Research**, v.47 n.2, p. 151-166, 2008.

XIE, H., & BOGGS, D. Corporate branding versus product branding in emerging markets: A conceptual framework. **Marketing Intelligence and Planning**, v.24 n.4, p. 347-364, 2006.

Apêndice I: Resultados da investigação qualitativa

Tópicos avaliados	Município Peso da Régua	Município Lamego	Douro Alliance	Porto e Norte/ Touring	Turismo Douro	CCDR-N
Departamento de marketing	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Não tem	Sim
Plano de Marketing Interno	Não tem	Não tem	Não tem	Sim	Em finalizaçã o	Sim
Q-1 Decisão Política	(PDTVD)	Sim (PDTVD)	(PENT)	Sim (PDTVD; PENT)	Sim (PDTVDP ENT)	Sim (PDTVDP ENT)
Q-1.2 Fatores que levaram à decisão						
Q-1.3- Orientação para o mercado/ Análise SWOT	Sim	Sim	Sim	Sim	SIM	Sim
Q-1.3.2 Fatores competitivos	Vinho, paisagem e pessoas	Vinho do Porto, Patrimônio Mundial, e paisagem	Paisagem, patrimônio mundial, e vinho.	Vinho e Paisagem	Paisagem , patrimônio mundial e vinho	Vinho, Patrimônio Mundial, Excelência
Q-1.3.3 Posicionamento definido	Em construção (segmento médio alto, premium, enoturismo)	Não	Não (destino de excelência, qualidade, sofisticação, enoturismo)	Não	Sim (destino de excelência, prestígio, relaxante)	Em construção (média-alta, formação superior, enoturismo)
Q-1.3.4 Concorrentes	Alentejo e destino de enoturismo.	Alentejo e destinos de enoturismo.	Alentejo, Minho, destinos de enoturismo.	Alentejo, regiões vitícolas.	Zonas vinhateiras, enoturismo.	Alentejo, região de Bordéus, e destinos enoturismo.
Q- 1.4 Participação dos stakeholders no plano de marketing	Sim	Sim	Não	Não	-	
Q-2.1 Existência de DMO	+/- (Turismo Douro e Porto e Norte)	Não	Sim (Turismo Douro)	Sim (Turismo Douro)	Sim (Douro Turismo – Ass. geral)	Não
Q-2.1.2 Instituição responsável						
Q-2.2 Integração dos stakeholders	Razoável. Comunicação frequente entre agentes públicos. Necessidade de melhorar	Razoável. Dificuldades com agentes públicos. Necessidade de melhorar comunicação	Razoável. Comunicação frequente com atores públicos . Menos com privados- Necessidade de melhorar comunicação	Razoável. Dificuldade de comunicação com agentes públicos da região.	Satisfatória. Comunicação entre público e privado frequente. Necessidade de de	Razoável. Comunicação difícil com privados. Necessidade de melhorar comunica
Q-2.3 Comunicação e proximidade entre stakeholders						

					melhorar comunicação	ção
Q-3 Pesquisa de mercado e posicionamento	Sim, mas melhoramentos necessários	Não. Necessidade de elaborar um estudo profundo.	Não. Demasiada confusão e duplicação.	Desconhece situação.	Sim. Necessidade de melhorar aspectos	+/- Necessidade de mais esforços.
Q-4.1 Identidade	Sim (destino único, imponente, autêntico)	Sim (sofisticado, qualidade de vinho, cultura)	Sim (Beleza, patrimônio, calma, segurança, vinhos)	Sim (vinho, majestosidade, cultura, autenticidade)	Sim (Vinho, tranquilidade, região humanizada com 2 patrimônios)	Sim (Destino único, patrimônio mundial, know-how no vinho)
Q-4.2 Slogan e logo	Não existe	Não existe	Não existe	Não existe	Não (O polo tem um)	Não existe
Q-4.3 Imagem	Destino calmo, autêntico, com patrimônio. Prestigiante.	Clima e atmosfera única, prestigiante.	Região com saber na área do vinho, de características rurais, e com uma paisagem única.	Destino calmo, paisagem e patrimônio autêntico, rico em cultura.	Região autêntica, rural. Região com saber na área do vinho.	Calmo, relaxante, seguro, autêntico, misterioso
Q-5 A/B/C promoção turismo, equipamentos, qualidade de vida de residentes	Os três estão interligados. Investimento em equipamentos melhora qualidade de vida.	Necessidade de apostar nos 3, no sentido de melhorar a vida dos residentes.	Muitos investimentos nos últimos anos. Necessidade aposta nos residentes.	A promoção do investimento, ajuda a desenvolver o turismo. Pessoas estão afastadas.	Valorizar a região, valoriza os residentes. Falta de competência na área.	Necessidade de sensibilizar mais os privados para o financiamento. Residentes afastados.
Q-5.1- Stakeholder prioritário	Residentes	PME	PME	PME	PME e Residentes	PME e residentes.
Q-5.2 Estratégia integrada	Não existe.	Não existe	Não existe	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-6.1 Plano de marketing e comunicação para a região	Há um plano de marketing. Não existe plano de comunicação.	Há um plano de marketing. Não existe plano de comunicação.	Desconhece	Desconhece.	Há um plano de marketing que ainda não está implementado. Não há plano de comunicação	Há um plano de marketing. Não há plano de comunicação
Q-7. Estratégia de comunicação	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-7.1 Tipos de	Online,	Parcerias,	Online.	Online, feiras,	Press e	Online,

estratégias de comunicação utilizadas	brochuras, feiras.	online, brochuras.	Feiras. Newsletter. Mobile.	Welcome Centres.	Fam trips. Feiras internacionais.	feiras, brochuras, welcome centre, press trips.
Q-7.1.1 Público-alvo	Classe média, média alta. Com interesse no vinho.	Vários públicos, dependendo do produto.	Profissionais do turismo. Visitantes e residentes.	Turistas e profissionais da área.	Mercado tradicional, Braisl, EUA.	Público estrangeiro com interesse pelo enoturismo, profissionais da área.
Q-7.1.2 Produtos marca	PENT	PENT	PENT	PENT	PENT	PENT
Q-7.1.3 Comunicação inovadora	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe. Aposta no mobile e interatividade.	Não existe.	Não existe.
Q-7.2 CRM	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.	Não existe.
Q-8.1 Produtos com origem certificada	Produtos agrícolas.	Produtos agrícolas e gastronômicos	Produtos agrícolas, gastronômicos.	Vinho, mel, azeite.	Produtos gastronômicos.	Produtos agrícolas.
Q 8.2 Eventos culturais inovadores e imateriais	Poucos. Necessidade de maior aposta.	Poucos, e com pouca visibilidade.	Poucos. Necessidade de aposta na mobilidade.	Poucos, fraca qualidade, e visibilidade.	Muito poucos.	Alguns no Côa ou realizados de forma privada.
Q-9 Departamento de relações externas	Não existe.	Não existe.	Não existe.	A nível de touring não existe.	Não existe.	Sim.
Q-9.1 Parcerias regionais, internacionais	Algumas nacionais e internacionais.	Algumas nacionais e internacionais.	Algumas nacionais e ibéricas.	Algumas nacionais e ibéricas.	Algumas nacionais e ibéricas.	Algumas nacionais e ibéricas.
Q-10 Monitorização e Balanced Score Card	Muita fraca.. Alguns inquéritos de satisfação.	Muito fraca. Alguns inquéritos de satisfação.	Desconhece.	Desconhece.	Não existe.	Indicadores financeiros, e execução do QREN e perfil de visitantes.
Q-10.1 Branding Indicators	Apenas inquéritos de satisfação.	Apenas inquéritos de satisfação.	Pouco conhecimento. Inquéritos de satisfação.	Desconhece.	Apenas inquéritos de satisfação.	Esporádicos . (notoriedade, imagem, etc).