

# As grandes ondas da Nazaré após as ondas pandémicas: Caminhos para a gestão das marcas destino

*Nazaré big waves after pandemic waves:  
Pathways for destination branding*

**Andreia Moura**

Instituto Politécnico de Coimbra.  
Escola Superior de Educação. CITUR, GOVCOPP  
andreiamoura@esec.pt

**João Morais**

Instituto Politécnico de Coimbra.  
Escola Superior de Educação e ICNOVA  
jmorais@esec.pt

**Resumo:** O turismo nunca foi tão brutalmente atingido, desde os seus primeiros registos na década de 50. A pandemia provocada pela COVID-19 atingiu duramente todos os destinos turísticos do mundo, como nunca tinha sido visto antes. No entanto, esta fatalidade pode ser considerada como uma oportunidade para alguns destinos se reorganizarem e estabelecerem novos caminhos de desenvolvimento. Um destino turístico é o resultado da interação de diferentes fatores e é também onde a oferta e a procura turísticas coexistem. Assim, a adoção de uma abordagem de marketing no domínio do desenvolvimento territorial justifica-se pela importância de promover a singularidade do destino, apoiar a competitividade territorial, construir ligações emocionais e, no final, atrair visitantes. Neste contexto, os destinos turísticos estão, cada vez mais, a investir nas suas próprias marcas para criar atributos diferenciados e destacar as suas especificidades. Nesta panóplia de relações e interações, atividades e papéis, torna-se essencial compreender quais são os atores que definem as ações estratégicas e operacionais de gestão, marketing e gestão da marca dos destinos. Frequentemente, cada operador procura a realização dos seus interesses, desenvolvendo os seus produtos ou serviços de forma autónoma, o que, muitas vezes, se traduz em objetivos contraditórios, que não se ajustam às políticas, estratégias e imagem delineadas para o destino. Neste contexto, é fundamental uma estrutura que os organize e dirija os esforços individuais para um movimento coletivo. Em Portugal, são muitas vezes os municípios que assumem este importante papel. Com o objetivo de estabelecer direções inovadoras para a imagem de marca de um destino para uma era pós-pandémica, discutimos o caso do município da Nazaré, Portugal. Este estudo de caso destaca as respostas da governação local para uma crise em tempo real. Para cumprir este objetivo, foi realizada uma análise documental aprofundada da política de turismo do destino 2019 e do plano estratégico de marketing territorial da Nazaré 2021, que forneceu uma visão exploratória das abordagens da marca de destino do estudo de caso antes e durante o risco pandémico. Os resultados revelam direções conceptuais e de gestão para investigadores e profissionais de turismo e marketing, particularmente no que diz respeito à importância do planeamento, organização da oferta local e produtos de destaque, resposta do turista as abordagens de marca, melhoria da qualidade de vida da população residente e atração de investimento.

**Palavras-chave:** marketing territorial, gestão de marca destino, pandemia, Nazaré, estudo de caso

**Abstract:** Tourism has never been so brutally smacked since the earliest records years in the 50's. COVID-19 pandemic hit hard every single destination worldwide, as it was never seen before. Nevertheless, this fatality may be envisaged as an opportunity for some destinations to reorganize and set new development pathways. A tourism destination is the result of the interaction of different factors and is also where tourism supply and demand coexist. Thus, adopting a marketing approach in the territorial development domain is justified by the importance of promoting destination uniqueness, supporting territorial competitiveness, building emotional connections and, in the end, attracting visitors. In this context, destinations are increasingly investing on their own brands to create differentiated attributes and highlight their distinctiveness. In this panoply of relationships and interactions, activities and roles, it becomes essential to understand which are the actors who define the strategic and operational destination management, marketing and branding actions. Frequently, each operator seeks the fulfilment of their interests, developing their products or services autonomously, what often translates into contradictory objectives, which are not adjusted to the policies, strategies and image outlined for the destination. In this context, a structure that organizes them and directs individual efforts into a collective movement is fundamental. In Portugal, are often municipalities who assume this important role. With the purpose of establishing innovative destination branding directions for a post pandemic era, we discuss the case of Nazaré municipality, Portugal. This case study highlights local governance responses to a real-time crisis. To fulfill this purpose an in-depth document analysis of the destination tourism policy 2019 and the strategic plan for territorial marketing of Nazaré 2021 was conducted and provided an explorative insight into the case study destination brand approaches before and during the pandemic hazard. Findings reveal conceptual and managerial directions for tourism and marketing researchers and practitioners, particularly concerning planning importance, local supply organization and featured products, tourist's response to branding arrangements, quality of life of the resident population improvement and investment attraction.

**Keywords:** territorial marketing, destination brand, pandemic, Nazaré, case study

## Introdução

Num mundo cada vez mais globalizado, os territórios, nas suas mais variadas dimensões e tipologias (países, regiões, cidades), procuram criar condições e atrativos que os permitam afirmar-se face a um clima de grande competitividade, pela atração de turistas e visitantes, de investimentos, de mercados, de empreendedores, de eventos de renome de cariz cultural e desportivo, entre outros. Os territórios são ainda muito associados a fronteiras administrativas rígidas e subjugados aos seus limites geográficos, o que se traduz numa gestão muito centrada em si e limitada às suas confrontações geográficas (Correia & Brito, 2011). No entanto, perante os novos paradigmas de competitividade, que obrigam os lugares a reinventarem-se, a procurarem novas formas de se adaptarem, enfrentando diversos desafios, com as facilidades de deslocação (pessoas e bens), o crescente desenvolvimento das tecnologias de informação, dos transportes, baixos custos de comunicação, novos desafios económicos e sociais, entre outros (Fernandes & Gama, 2006; Gaio & Gouveia, 2009), os territórios têm de ser entendidos sob uma perspetiva mais dinâmica e relacional, onde a própria noção de espaço se altera, adquirindo “uma dimensão intangível, fruto do reconhecimento dos novos papéis dos indivíduos no processo de criação de valor” (Fernandes & Gama, 2006, p.2).

Como reflexo da crescente competitividade entre territórios e em prol do seu desenvolvimento e de se conseguirem evidenciar face à concorrência, tem-se consubstanciado um maior esforço em desenvolver estratégias de afirmação, promoção, definição de uma visão e uma identidade territorial, com o intuito de atrair um maior fluxo turístico, fixar bens e serviços, capital humano, investimentos, mais empresas, que podem contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento sustentável. Os territórios já não são valorizados apenas pelo seu clima, localização, recursos naturais e patrimoniais, mas também pelas sinergias que constroem, pelas pessoas, pelos valores e pela identidade local (Bagautdinova, Gafurov, Kalenskaya & Novenkova 2012; Fernandes & Gama, 2006; Kavaratzis & Ashworth, 2008; Martinez, 2012; Metaxas & Deffner, 2007). A conceção de uma marca maximiza a projeção da imagem do território, a sua atratividade e influencia a forma como os consumidores vivem a sua experiência, sejam eles residentes, visitantes, turistas ou investidores. Para tal, a marca tem de ser construída com base em elementos identitários, significados e valores que lhe imprime um sentido, um conjunto de associações, que ilustram as especificidades do território e funcionam como elementos diferenciadores na tomada de decisão do consumidor (Aragonez & Alves, 2013; Wheeler, Frost & Weiler, 2011). No entanto, não basta criar uma boa proposta de valor agregada à marca, a mesma tem de ser comunicada e chegar ao consumidor, ser percebida pelo mesmo, como uma mais-valia, como um benefício. A mensagem veiculada tem de gerar uma mensagem mental no consumidor que o permita criar ligações emocionais com a marca e escolher a marca em detrimento de outra (Lages, Sousa & Azevedo, 2018).

A marca de um lugar é, portanto, um processo basilar para a competitividade e a inovação das regiões turísticas. Logo, deve estar sustentada numa estratégia com um plano para definir a mais realista, competitiva e apelativa visão estratégica para o país, região ou cidade, sempre superiormente comunicada (Anholt, 2010). Considerando as diversas e profundas implicações da pandemia gerada pela COVID-19 nos destinos turísticos, a criação de uma mensagem agregadora, clara e emotiva torna-se especialmente relevante. A gestão da marca destino do século XXI deve basear-se numa gestão sustentável e fornecer as respostas certas às questões suscitadas pela crise pandémica, oferecendo alternativas viáveis, tanto em termos de segurança, como de uma imersão mais profunda da experiência: antes, durante e depois da viagem (Streimikiene & Korneeva, 2020). Neste contexto, as organizações de marketing de destino (DMO) assumem um papel fundamental, já que devem fomentar a cooperação entre os diferentes atores, que direta ou indiretamente estão envolvidos na oferta turística, com o intuito de reforçar a imagem e a criação de uma imagem unificada da marca destino.

Em Portugal, os municípios assumem frequentemente este papel ao nível local. Como DMO's locais desempenham funções de planeamento turístico local e concebem as estratégias de marketing e marca destino. Com isso, devem ser capazes de promover a utilização de recursos de forma eficiente e, conseqüentemente, o desenvolvimento de produtos e serviços turísticos de elevada qualidade, a fim de alcançar um crescimento sustentável, aumentar o valor acrescentado do sector, melhorar e diversificar os seus mercados para assim aumentar a atratividade e benefícios tanto para os visitantes como para a comunidade local (Mansour & Ariffin, 2017; Mira, Moura, Mónico & Breda, 2018).

Deste modo e com o objetivo de estabelecer direções inovadoras para a imagem de marca de um destino para uma era pós-pandémica, este artigo pretende debruçar-se sobre o caso do município da Nazaré, Portugal. A Nazaré tem vindo a ganhar notoriedade nacional e internacionalmente por via de uma dinâmica turística assente no marketing territorial. Neste contexto, a análise deste caso tem como objetivos específicos: (i) explicitar os fatores críticos de sucesso da ascensão turística do município que adotou as suas características identitárias e diferenciadoras como principal alavanca; (ii) identificar as principais estratégias da gestão de marca destino adotadas pelo município e o seu nível de concretização, tendo em consideração o contexto pandémico. Para atingir estes objetivos optou-se por uma metodologia qualitativa, através da análise de estudo de caso.

Do ponto de vista teórico a análise procura perceber: (a) a alteração do contexto atual fruto da pandemia do COVID-19 e o impacto na abordagem de marketing das DMO's, (b) obter ensinamentos úteis sobre o processo de gestão da marca destino e (c) contribuir para ampliar conhecimento no âmbito da gestão de crises. Numa perspetiva prática, os resultados apurados permitirão compreender melhor o papel das DMO's locais e identificar boas práticas, tendo como exemplo a Nazaré, para que se possam replicar estratégias e políticas ajustadas à realidade atual, que promovam a recuperação turística das regiões de destino num período pós-pandémico.

## Revisão da literatura

### As marcas destino e as organizações de marketing de destino (DMO)

A conceção e gestão de uma marca destino traduz-se em estratégias de criação e desenvolvimento de uma insígnia que visa maximizar as especificidades únicas que compõem um território, com o intuito de projetar uma imagem favorável (interna e externa), fomentando o reconhecimento e notoriedade de um lugar (Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016). Para isso a marca deve atuar com as imagens mentais dos destinatários, mas sem antes definir uma identidade com atributos, benefícios funcionais e a própria personalidade da marca (Aaker, 2014) que sejam capazes de refletir os valores que os gestores territoriais elegem para serem percebidos pelos consumidores. É ao refletir os elementos identitários e os valores do território que a marca destino é capaz de criar no consumidor um conjunto de associações e de reconhecimento que o influencie, de forma favorável, na sua tomada de decisão. Este é um processo que obriga a uma gestão planeada da imagem dos destinos, orientada para uma projeção mais forte e unificada, fomentando a competitividade e abrindo portas à internacionalização (Chan & Marafa, 2018; Kavartzis & Kalandides, 2015).

No entanto, o destino não se deve limitar a criar uma marca que retrate unicamente os seus ativos individuais. Deve ao mesmo tempo focar um novo paradigma de planeamento, de gestão, de imagem e reputação (Anholt, 2010). Através desta marca, cabe aos gestores territoriais procurar uma reinvenção do território, sustentada numa identidade coletiva que personifique o território e os seus diferentes atores, de forma que todos se sintam envolvidos e com uma forte ligação (Dallabrida, Tomporoski & Sakr, 2016). A marca destino implica assim um processo que engloba a gestão e a definição de um sistema de comunicação capaz de interligar a identidade projetada do território e a imagem percebida. Só assim é que é possível promover a sua atratividade, como um lugar a visitar, morar, investir, estudar ou trabalhar (Dastgerdi & De Luca, 2019). Este é de facto o grande desafio que o destino se deve propor de forma a conseguir que por um lado o público interno (residentes, empreendedores, trabalhadores, sobretudo os ligados à atividade turística) compreenda, valorize e se identifique com a marca ao ponto de a considerar sua, criando uma ligação e um sentimento de pertença. E por outro se distinga dos demais territórios, capaz de se afirmar na captação de recursos, investimentos ou talentos. É, por isso, essencial que a marca seja atrativa e competitiva, mas simultaneamente, conciliadora e centralizadora dos diferentes objetivos dos diversos *stakeholders*, tornando-os nos próprios embaixadores da marca destino (Kavartzis & Kalandides, 2015).

Na realidade dos destinos turísticos é às anteriormente referidas DMO's que cabe a responsabilidade de criação, gestão e manutenção da estratégia de marketing dos destinos (Cosa, 2010; Jørgensen, 2017). O seu propósito não se resume exclusivamente à promoção do

território, devendo agregar a orientação estratégica de todo o sistema turístico, favorecendo uma gestão integrada dos seus recursos, *stakeholders* e comunidade local numa ótica de desenvolvimento a longo prazo (Cosa, 2010; Mira et al., 2018).

### **A COVID-19 e o impacto no marketing e na gestão das marcas destino**

A pandemia COVID19 originou mudanças no comportamento do consumidor, entre as quais com uma maior procura dos canais digitais em detrimento do espaço físico. Como resultado as organizações têm vindo a fazer um maior investimento em estruturas que permitam uma melhoria no atendimento e experiências com o cliente (Deloitte, 2021). Como referem Rather, Najar e Jaziri (2020), as experiências passam a ser para onde devem estar orientados todos os esforços de marketing pois alavancam as esferas “emocional” e “cognitiva”, o domínio em que se pode construir ou reforçar a lealdade à marca. Para Schmitt (2011), a tecnologia passa então a ser a principal ferramenta de marketing para aprimorar o contato com os clientes, com as plataformas de comércio eletrônico, app’s ou websites a assumirem destaque. O contexto pandémico também foi capaz de mostrar que as marcas devem estar alinhadas face à situação, valores e interesses dos indivíduos. Segundo o estudo *EY Future consumer index 2021*, a Covid-19 mudou a vida das pessoas e as suas prioridades. A proteção da família, da sociedade e do planeta é para a maioria dos consumidores a prioridade, com naturais repercussões no modo como consomem. Viver os momentos para assim tirar o máximo partido da vida também é muito valorizado, induzindo à recetividade de novos produtos, marcas e experiências. Nesta linha de pensamento o Relatório de riscos globais 2021 do *World Economic Forum*<sup>1</sup> chama à atenção sobre o resultado das organizações que investem em sustentabilidade. As pessoas, a sociedade e o planeta devem ser o centro das estratégias corporativas e isso obriga à incorporação destes princípios no comportamento de todos os agentes. O capital deve por exemplo ser orientado para empresas sustentáveis, os governos devem por sua vez incentivar atividades sustentáveis, os consumidores têm que mostrar preferência por produtos e serviços sustentáveis e os próprios funcionários devem exigir liderança sustentável às corporações. Apoiadas nestas circunstâncias, exige-se uma enorme agilidade de marketing, capacidade da organização no curto prazo reconfigurar os seus esforços para se adaptar às condições do mercado numa mudança rápida e capaz de atender às necessidades de mercado, inovar e responder competitivamente (Moi & Cabiddu, 2021).

1 O *World economic Forum* (Forum económico mundial) é uma organização sem fins lucrativos, orientada para a cooperação público-privada, e que envolve os principais líderes políticos, empresariais, culturais e outros membros da sociedade para moldar as agendas globais, regionais e industriais.

A indústria do turismo em particular foi sensível a muitas das alterações retratadas. Apesar de ter sido um dos sectores em que mais se sentiram as perdas económicas, foi ao mesmo tempo onde se perceberam novas tendências do marketing, nomeadamente ao nível das tecnologias de informação. Realidade virtual (VR), realidade aumentada (AR), tours de zoom online e outras novidades surgiram após os bloqueios e distanciamento social impostos no primeiro semestre de 2020. Ao mesmo tempo e se por um lado, a pandemia interrompeu o turismo internacional e causou grandes perdas económicas para a indústria, originando a discussão sobre um possível retrocesso, por outro, colocou ênfase na sustentabilidade, na proteção do clima e nos objetivos de desenvolvimento sustentável (Streimikiene & Korneeva, 2020). Estes valores passaram, assim, a fomentar preocupação e fazem sobressair escolhas mais específicas e seletivas, por parte dos consumidores (Ateljevic, 2020; Bacq & Lumpkin, 2020; Dias, Patuleia, Silva, Estêvão, & González-Rodríguez, 2021; Gossling, Scott & Hall, 2020; Rubio-Mozos, García-Muiña & Fuentes-Moraleda, 2020; Sharma, Thomas, & Paul, 2021).

Perkins, Khoo-Lattimore e Arcodia (2021) referem que o cenário pós-COVID-19 deve estar orientado para a criação de emoções positivas pois só assim se conseguirá despertar interesse nos produtos turísticos, vital para a recuperação dos destinos turísticos. Os modelos tradicionais de crescimento em volume aparentam não encaixar nesta nova lógica de desenvolvimento, daí que a gestão da marca destino deva ser pensada estrategicamente, atuando nas suas dimensões mais vulneráveis (Gossling, Scott & Hall, 2020) e com variadas ferramentas de comunicação, capazes de garantir a atração do número e do tipo de turistas mais ajustado (Hysa, Karasek & Zdonek, 2021). Em suma, a crise gerada pela COVID-19 mantém a marca como uma ferramenta importante para minimizar vulnerabilidades e impulsionar a atratividade e competitividade dos destinos, e como tal deve ser desenvolvida de forma integrada e envolvente, sob a liderança de DMO's locais, capazes de envolver a comunidade local, turistas e *stakeholders* no processo (Yosof & Ismail, 2014).

## **Metodologia**

Partiu-se do subjetivismo como pressuposto epistemológico para desenvolver orientações teórico-práticas através da reflexão sobre a marca destino. Têm como base um paradigma sócio crítico, já que o foco da investigação é estabelecer direções inovadoras para a imagem de marca de um destino numa era pós-pandémica. Neste seguimento, optou-se por uma metodologia qualitativa por meio da técnica de estudo de caso.

Esta técnica de investigação permite analisar fenómenos contemporâneos em contexto de vida real (Ferreira, 2018; Freitas & Jabbour, 2011; Marújo, 2016; Meirinhos & Osório, 2010; Yin, 2001) tratando-se de uma estratégia aprofundada e abrangente de estudo que privilegia as questões “como” e “porque” (Macnealy, 1997; Yin, 2001). O estudo de caso pode, portanto,

esclarecer uma tomada de decisão ou um conjunto de decisões, explicar como foram implementadas e/ ou identificar os seus resultados (Marújo, 2016), induzindo a uma compreensão mais exata das condições em que aconteceu o fenómeno (Ferreira, 2018).

Neste caso, identificou-se o município da Nazaré como estudo de caso, com a finalidade de analisar as respostas estratégicas na perspetiva de marca destino. Em virtude de os conhecimentos existentes sobre o fenómeno serem escassos (Halinen & Tornroos, 2005), deve ser recolhida informação relevante acerca da temática em investigação, possibilitando a sua triangulação e, eventualmente, viabilizando algumas generalizações empíricas e propostas para o futuro. Daí que o seu carácter seja marcadamente exploratório (Yin, 2001).

A análise de dados foi realizada recorrendo ao método de triangulação de informação, considerando os documentos disponibilizados pela autarquia, especificamente o plano de turismo do destino Nazaré 2019 (PTN), do plano estratégico de marketing territorial da Nazaré 2021 (PEMTN) e as teorias de gestão de marcas destino e as organizações de marketing de destino (DMO). Esta técnica analítica permitiu caracterizar o destino turístico da Nazaré, destacando as suas principais características identitárias e diferenciadoras e apresentar as principais estratégias adotadas pelo município antes da crise pandémica na perspetiva de marca destino.

Os dados foram ainda tratados através do Software Treecloud® para a elaboração de mapas conceptuais. Optou-se por esta técnica de análise de dados, porque o *Science Mapping* é particularmente indicado na análise de documentos, sobre os quais se pretende extrair medidas de similaridade semântica (Aria & Cuccurullo, 2017). Desta forma, foi possível analisar as estratégias de gestão de marca destino do estudo de caso e, assim, partir para a análise de contexto e de concretização dessas estratégias, permitindo a identificação de caminhos e modelos lógicos de desenvolvimento para o futuro pós-pandémico.

Em suma, a utilização da técnica de estudo de caso revelou-se vantajosa, já que os resultados apurados são claros, focam pontos únicos que se perderiam num estudo em larga escala, relatam com muito detalhe a situação em estudo e proporcionam uma melhor compreensão da realidade.

## **Estudo de caso Nazaré**

### **Localização e caracterização geral**

O município da Nazaré com uma extensão de 82,43 km<sup>2</sup> é rodeado pelo município de Alcobaça e pelo Oceano Atlântico sendo que, grande parte do seu território se encontra na faixa litoral, a norte do rio Tejo (Figura 1). A maioria dos aglomerados urbanos do concelho da Nazaré apresentam um desenvolvimento linear e desenvolve-se perpendicularmente à linha

de costa. Inserindo-se na Bacia Hidrográfica das Ribeiras do Oeste localizada na fachada Atlântica, a Nazaré é caracterizada por um clima de transição entre as condições mediterrânicas e atlânticas, apresentando um clima do subtipo temperado com verão seco e suave, cujas temperaturas médias são moderadas. Para além disso, a Nazaré é maioritariamente ocupada por floresta e meios naturais e seminaturais, abrangendo o equivalente a 67,53%% da área total concelhia (INE, 2020).



**Figura 1**  
Localização da Nazaré. Fonte: PTN, 2021

A localização geográfica privilegiada, a oferta de vias rodoviárias e ferroviárias, as condições de mobilidade e a curta distância dos polos de importância regional e nacional, conferem à Nazaré um nível excelente no que diz respeito à acessibilidade, apresentando-se a apenas uma hora do Aeroporto Humberto Delgado em Lisboa e a duas horas do Aeroporto Francisco Sá Carneiro no Porto, apesar de se identificarem deficiências no transporte público rodoviário e ferroviário (PTN, 2019).

No que diz respeito à demografia, é importante destacar que o concelho da Nazaré apresenta 14.165 habitantes (INE, 2019) e uma densidade populacional de 171,84 habitantes/km<sup>2</sup>, tendo-se verificado um decréscimo populacional de 2,22% entre 2014 e 2019 (PEMTN, 2021).

Analisando a taxa de atração, que traduz a relação entre a população residente que 5 anos antes residia noutra unidade territorial ou noutro país e a população residente na Nazaré, verifica-se que esta é superior (6,68%) à sua taxa de repulsão (5,81%) e que a população em idade ativa é a que apresenta maior representatividade (52,28%) (INE, 2013). Não obstante, sublinha-se que a percentagem de população com idade superior a 65 anos é também bastante elevada, representando 23,69% da população total do concelho, o que se reflete num índice de envelhecimento da população de 172,90, um valor superior à média nacional (163,20). Neste seguimento, é ainda de ressaltar que a maioria da população residente na Nazaré apenas possui o nível básico de ensino ou nível inferior, representando cerca de 70,70% da população total, sendo que apenas 11,39% concluíram o ensino superior (INE, 2011).

Em 2019, e de acordo com dados disponibilizados pelo INE, encontravam-se instaladas na Nazaré 2.140 empresas que empregavam 4.839 pessoas, verificando-se um crescimento constante entre 2014 e 2019 quer do número de empresas, quer do número de trabalhadores, que registaram incrementos de 23,06% e 45,23%, respetivamente, situando-se a taxa de desemprego do município nos 14,33% (PEMTN, 2021). A maioria destas empresas podem classificar-se como PME (Pequenas e Médias Empresas), representando 97,62% do total de empresas do município (INE, 2019).

Relativamente aos principais setores de atividade, predominam as empresas que desempenham a atividade económica “Alojamento, restauração e similares” (25,75%), sendo igualmente o setor que emprega o maior número de pessoas (26,60%), destacando-se ainda o facto de existirem 60 empresas que desenvolvem “Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas” e que empregam 63 pessoas (PEMTN, 2021). A maioria das empresas de “Alojamento, restauração e similares” centra a sua atividade em alojamento (58%). Contudo, é na atividade de restauração e similares que se emprega a maioria das pessoas (56%). Analisando a evolução das Empresas instaladas nos setores do “alojamento, restauração e similares” e “Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas” verifica-se uma dinâmica empreendedora mais intensiva na Nazaré, que registou um aumento do número de empresas de 23,06% entre 2014 e 2019. Importa ainda referir que, em 2014 o setor do turismo representava 17,11% do volume de negócios total das empresas instaladas no concelho, enquanto em 2019 esse peso aumentou para 20,53%. Analisando com maior pormenor os dados referentes ao alojamento, restauração e similares verifica-se que a atividade de restauração e similares é mais representativa, tendo um peso que varia entre os 67,63% e os 69,80% (PEMTN, 2021).

Em síntese, constata-se que o turismo é uma das principais atividades económicas do município, a par da pesca, e que define, inevitavelmente, o seu crescimento e desenvolvimento, tornando-se fundamental realizar uma análise mais aprofundada deste sector.

## A ascensão turística

A Nazaré atravessa um período extremamente interessante e promissor do ponto de vista da sua (re)afirmação turística. A imagem de estância turística massificada de Sol e Praia, associada às tradições da pesca e a uma etnografia nem sempre valorizada (como as “sete saias” das nazarenas, muito presentes no imaginário coletivo dos milhares de portugueses que procuram todos os anos a vila como local de férias), tem vindo a mudar nos últimos anos em direção a um destino de férias de cariz multi-motivacional e experiencial, em larga medida devido ao efeito de marketing provocado pelas ondas grandes da Praia do Norte, aspeto que catapultou a Nazaré para um patamar de marca global (PTN, 2019).

De facto, na atualidade, a grande atração deste destino turístico é o “Canhão da Nazaré”, um fenómeno geomorfológico submarino que permite a formação de ondas gigantes e perfeitas. Trata-se do maior desfiladeiro submerso da Europa, com cerca de 170 quilómetros ao longo da costa, que chega a ter 5000 metros de profundidade.

As grandes ondas ganharam visibilidade pública a partir de 2010, quando a “Nazaré Qualifica” (empresa municipal criada em 2007 para a promoção do turismo regional) e o município da Nazaré lançaram uma campanha de marketing para as promover. Um dos eventos integrantes dessa campanha foi o Billabong XXL Global BigWave Awards, para o qual foram convidados surfistas internacionais de elite. Assim, em 2011, o surfista havaiano Garrett McNamara surfou a maior onda do mundo em fundo de areia, com cerca de 30 metros, na Praia do Norte, vencendo o referido prémio e batendo um record do Guinness Book. A partir de 2016, a Praia do Norte foi incluída na World Surf League Tour e reconhecida mundialmente como lugar de surf de grandes ondas, aumentando a sua popularidade como destino turístico (Cunha-e-Sá, Freitas, Nunes & Otrachshenko, 2018). Como referem Cunha-e-Sá et al. (2018), uma tendência ascendente de buscas pelo destino Nazaré no Google começou depois de 2011, ou seja, quando o Guinness Recorde mundial de Garrett McNamara foi registado, sendo que o pico ocorreu em Janeiro de 2013, quando o Segundo Recorde Mundial em Nazaré” por Garrett McNamara foi apresentado (embora ainda não registado).

Esta visibilidade traduziu-se num aumento significativo em termos de oferta e procura turísticas.

A oferta de alojamento tradicional registou um crescimento médio anual consolidado (cerca de 10%), mas sem variações significativas no volume de camas turísticas e com pouca diversificação ao nível dos conceitos de negócio e de hospitalidade. Em 2019, contabilizam-se nas várias tipologias de empreendimentos turísticos da Nazaré: 895 camas na hotelaria, 130 camas em apartamentos turísticos e 32 camas em turismo de habitação, predominando os hotéis de categoria mais baixa (uma e duas estrelas) e os de três estrelas (que representam mais de 50% do total dos estabelecimentos licenciados na Nazaré) (PTN, 2019). No entanto, é importante destacar que o número de camas em alojamento local já supera o da hotelaria tradicional.

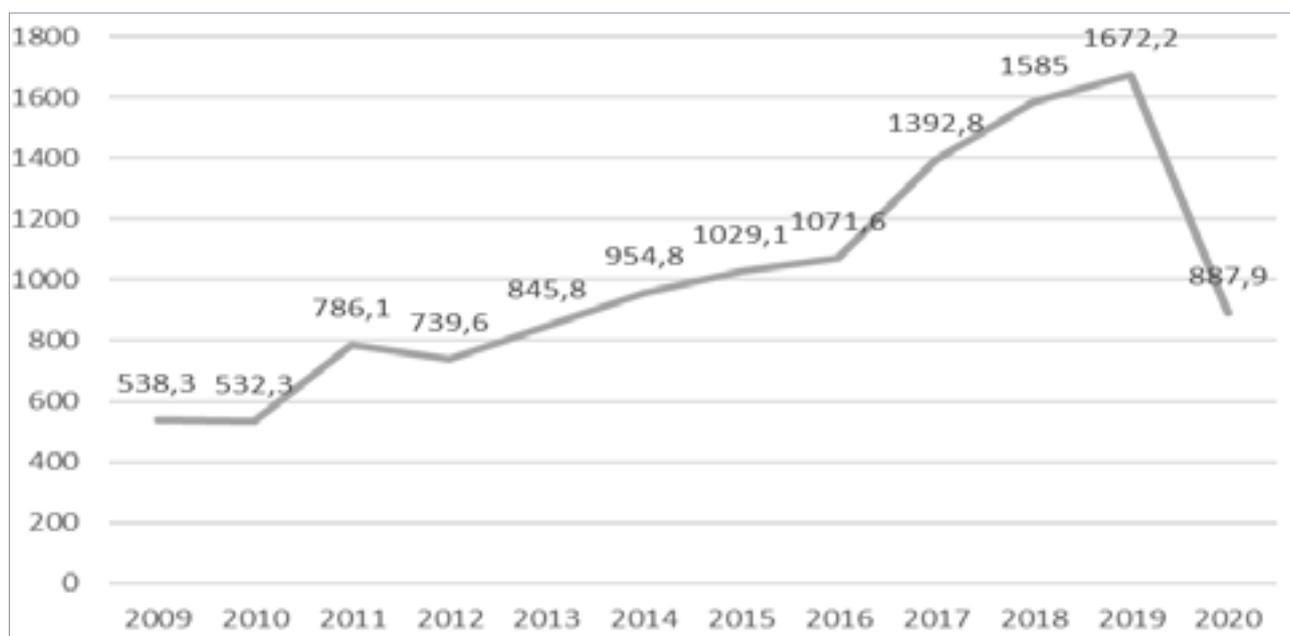
Em 2019, encontravam-se a funcionar 868 alojamentos locais, o que representava em termos de capacidade, 2.650 camas, mais do dobro do existente nos diversos segmentos da oferta dos empreendimentos turísticos, excluindo os parques de campismo (PTN, 2019).

Em 2021, em plena crise pandémica, é assinalável o aumento da capacidade de alojamento global (9 572 camas/utentes), verificando-se uma capacidade de alojamento em Empreendimentos Turísticos de 3 353 camas e em Alojamento Local de 6 219 camas (SigTUR, 2021).

A procura turística, globalmente, cresceu sempre mais do que a oferta (PTN, 2019), com exceção do ano de 2020, em que se registaram 888 dormidas em alojamentos turísticos no município da Nazaré por cada 100 residentes, ou seja, menos 46,9% do que em 2019 (Gráfico 1).

**Gráfico 1**

Dormidas por 100 habitantes (%)



Fonte: PORDATA, 2021

Na Nazaré o número de dormidas aumentou consideravelmente, entre 2015 e 2019 (+59,31%) e a taxa líquida de ocupação cama, em 2019 era de 45% (PEMTN, 2021). Em 2015, os estrangeiros representavam 54,78% das dormidas no concelho e, em 2019, significaram 56,85%, denotando-se uma tendência clara para a internacionalização do destino, com os mercados externos a crescerem mais do que o nacional (PTN, 2019). Ao focar a análise de 2019 no país de origem dos turistas estrangeiros, verifica-se que os espanhóis são quem

tem maior representatividade, com 19,96%, seguidos dos franceses e alemães com 15,85% e 10,97% respetivamente (PEMTN, 2021). O mercado nacional mantém, ainda assim, uma trajetória positiva de crescimento, realidade que ganha importância acrescida na atualidade, considerando o contexto pandémico e a volatilidade dos mercados internacionais.

A estada média dos turistas que ainda é relativamente baixa em comparação com as restantes regiões portuguesas. A Nazaré apresenta uma estada média de 1,7 dias, correspondendo a uma das estadas mais baixas quando analisados os restantes concelhos da sub-região do Oeste (PEMTN, 2021).

Por outro lado, a dinâmica de embarcações de recreio sentida no Porto de Abrigo da Nazaré durante o ano de 2018 e particularmente na infraestrutura gerida pelo Clube Naval (Marina19), veio demonstrar e reforçar a atratividade da Nazaré junto dos mercados de turismo internacional, ainda que esta situação não tenha tradução objetiva na ocupação hoteleira anual da vila. De facto, e de acordo com os dados disponibilizados pelo Clube Naval da Nazaré, em 2018 foram contabilizadas 455 embarcações, o que traduz um crescimento de 18% face a 2016, significando em termos absolutos um acréscimo de 151 unidades. Estas embarcações foram provenientes de trinta nacionalidades, destacando-se em valores absolutos, o mercado francês, com 125 embarcações (mais 15%, face a 2016), o inglês com 89 (mais 15%, face a 2016) e o alemão com 60 (mais 39%, face a 2016) (PTN, 2019).

A sazonalidade turística na hotelaria da Nazaré, muito influenciada pelo turismo balnear, encontra-se bem acima da média nacional (36,6%, em 2017), contudo destaca-se a diminuição da sazonalidade, no período de 2014 a 2017, justificada maioritariamente pela época das ondas grandes (outubro a março) e eventos associados, e outros eventos desportivos e culturais (PTN, 2019).

### **Caraterísticas identitárias e diferenciadoras**

O município há muito que percebeu o impacto do turismo na economia local, na valorização e desenvolvimento do território, na fixação e atração de pessoas ou na melhoria da qualidade de vida dos seus habitantes. Através de uma abordagem de marketing territorial desenvolveu-se a marca Nazaré, capaz de absorver e potenciar as características intangíveis e consequentemente estimular a diferenciação do destino face a outros concorrentes. Com uma realidade geográfica e excelente localização geoestratégica, uma gastronomia e património imaterial único, um património natural variado assente em praias, parques e bens culturais e históricos, oferece diferentes ativos territoriais que permitem promover experiências com os turistas. É deste modo que consegue comprovar a perspetiva de Morgan, Clark e Gooner (2002), em que o destino deve definir aqueles que são os valores-chave e que lhe permite obter ligações emocionais e estabelecer uma imagem positiva nos visitantes.

A vantagem competitiva do concelho da Nazaré assenta, principalmente, nos recursos identitários e diferenciadores que se apresentam na Tabela 1:

**Tabela 1**  
Os recursos identitários e diferenciadores da Nazaré

<b>Recursos</b>	<b>Elementos</b>
<b>Património natural</b>	<p>O Canhão da Nazaré, o maior desfiladeiro submarino da Europa e um dos maiores do Mundo, recortando a plataforma continental com uma direção de Este para Oeste, sendo um vale submarino que atinge os 5 mil metros de profundidade com 170 km de comprimento. Gera a afluência à superfície de águas ricas em nutrientes e plâncton, permitindo a presença de uma fauna bastante rica em espécies de interesse comercial.</p> <p>A Duna da Aguieira, considerada a maior duna consolidada da Europa, com 158 metros de altitude, a gruta natural do forno de Orca, localizada ao lado da praia do Norte e que testemunha a história geológica da vila ou a Lagoa Natural de Valado dos Frades, o Monte de São Bartolomeu ou a Serra da Pescaria.</p> <p>As praias e as atividades balneares e de surf são as principais motivações turísticas do concelho, destacando-se as praias: do Norte, do Sul, da Falca, do Areeiro, da Vila, de São Gião ou do Salgado.</p>
<b>Património cultural</b>	<p>A Nazaré possui um conjunto monumental urbano bastante rico em termos culturais e arquitetónicos. É na zona mais central, Vila da Nazaré, que se localiza o maior número de elementos do património edificado. Assim sendo, importa destacar a antiga casa da câmara, a antiga casa dos pescadores, o ascensor da Nazaré, a capela Nossa Senhora dos Aflitos, a capela de Nossa Senhora dos Anjos, a capela de Santo António, a capitania do Porto da Nazaré, o centro cultural da Nazaré, um conjunto de igrejas (Misericórdia, Matriz Nossa Senhora das Areias, São Gião), o mercado ou o Forte de São Miguel Arcanjo/Farol.</p>
<b>Património imaterial e Gastronomia</b>	<p>Com um conjunto de elementos portadores de interesse cultural como histórias, lendas, mitos, objetos e espaços, a Nazaré ainda mantém uma série de tradições e práticas ancestrais. A pesca artesanal por exemplo, originária do séc. XVIII, feita com grandes redes de arrasto e com o emblemático barco de bico, mesmo que não seja usada atualmente é muitas vezes recriada para eventos turísticos. Há, no entanto, um mito que se destaca dos demais, o das sete saias usadas pelas mulheres nazarenas. Mesmo com diferentes explicações sobre a sua origem, marca a tradição cultural do concelho e a relação com o mar. Ao qual se deve juntar sempre as formas de secagem do peixe e um centro de peregrinação de referência no país e que dá nome às festas do concelho, a Nossa Senhora da Nazaré.</p> <p>Esta forte ligação ao mar também é visível na gastronomia com a confeção de diferentes pratos de peixe e marisco, em que se destacam a caldeirada à nazarena e a massa de peixe.</p>

Fonte: Adaptado do PTN (2019) e PEMTN (2021)

Desta forma, e de acordo com o PTN (2019) e o PEMTN (2021), o município da Nazaré apresenta um importante manancial de recursos com graus distintos de ancoragem e de mobilização para o desenvolvimento de produtos turísticos estratégicos, complementares e secundários. Nesta perspetiva, o desenvolvimento do destino turístico Nazaré deverá continuar a passar pelos ativos estratégicos assentes na identidade cultural e patrimonial, pelos recursos endógenos (mar, paisagens naturais e tradições) e por um turismo de elevado valor diferenciador assente na capacidade criativa, empreendedora e de inovação da região.

É mediante a combinação destes elementos que se pensam as estratégias de turismo e de marketing para o reforço da competitividade, atratividade comparativa e consequente atração de públicos-alvo internos e externos.

### **Identificação de estratégias de gestão de marca destino no período pandémico**

No que diz respeito ao turismo, os objetivos operacionais de marketing para 2019 referidos no PTN (2019) são: (i) aumentar a estada média nos estabelecimentos de alojamento turístico, (ii) aumentar o crescimento médio anual dos proveitos totais dos estabelecimentos de alojamento turístico superior à taxa de crescimento médio anual da procura turística (TCMA), e (iii) diminuir a taxa de sazonalidade. E, para os alcançar, identifica 5 eixos operacionais de intervenção. Destes cinco eixos, salientam-se dois com particular incidência no âmbito da gestão da marca destino: eixo 1 — Atrair investimento e dinamizar o destino Nazaré e eixo 4 — Reforçar o marketing turístico da Nazaré.

O eixo 1 foi pensado com o propósito de atrair investimento qualificado para o desenvolvimento do turismo local e fomentar a aquisição de segundas residências, numa lógica de marketing territorial. Assim, propôs-se: (i) a ativação do conceito comunicacional “*Nazaré-Portugal: Great place to live*”, como suporte ao marketing territorial da Nazaré; (ii) a avaliação da possibilidade do estabelecimento de parcerias com a plataforma “*Living in Portugal*” do Turismo de Portugal (National DMO); (iii) o desenvolvimento de ações de marketing territorial, através da campanha “*Nazaré Invest*”, que visem a atração de investimento turístico; (iv) a realização de missões empresariais ao exterior, idealmente no âmbito da CIM do Oeste, com o objetivo de dar escala territorial à comunicação; (v) a criação de gabinete de apoio ao investimento turístico.

O eixo 4 foi estabelecido com a intenção de alargar, reforçar e consolidar a promoção turística nacional e internacional da Nazaré, através do reforço da marca associada. Para isso, sugeriu-se: (i) a organização e criação da rede de embaixadores do Turismo da Nazaré; (ii) o aprofundamento do marketing digital, envolvendo a criação de um novo website e app (“*Find Out Nazaré*”) e ainda de um observatório online para avaliação da reputação do destino Nazaré; e (iii) o desenvolvimento do slogan “*Find Out Nazaré*” através da implementação de um programa de desenvolvimento da marca Nazaré

Por seu turno, no que concerne o marketing territorial, o PEMTN (2021) estabelece os seguintes objetivos estratégicos: (i) preservar e valorizar o património e identidade do território; (ii) valorizar os recursos existentes e os ecossistemas; (iii) estruturar o destino de forma sustentável e acessível; (iv) criar parcerias que permitam a qualificação de recursos humanos do setor do turismo de acordo com as necessidades da procura e da oferta.

Para atingir estes objetivos foram igualmente definidos eixos estratégicos com diferentes propósitos no âmbito do destino: (1) Potenciar a Curiosidade — Criar mecanismos para comunicar e promover o destino; (2) Conectividade — Acessibilidades, deslocação no território e estímulo à cooperação entre *stakeholders*; (3) Valorizar as Comunidades e o território — Dinamizar o património, a cultura e a tradição; (4) Construir memórias — Oferecer experiências aos visitantes e promover a Nazaré como destino diferenciador, potenciando a comunicação e a dinamização. Cada um destes eixos originou a proposta de projetos específicos de operacionalização que foram ajustados tendo em consideração os efeitos da pandemia no âmbito da oferta e procura turísticas e que, por isso, se apresentarão no ponto seguinte.

A Figura 2 demonstra que as estratégias da marca destino Nazaré, apesar de divididas em dois documentos estratégicos: o PTN (2019) e o PMTN (2021), estão intimamente relacionadas.



**Figura 2**  
Análise das estratégias da marca destino. Fonte: Software Treecloud® output

A análise da marca destino Nazaré permite comprovar que, de forma genérica, em Portugal, as DMO's locais, principalmente os municípios, desempenham funções capitais no planeamento turístico e é a eles que lhes cabe a definição deste caminho estratégico. Neste caso específico, o marketing territorial interliga-se indelévelmente com o turismo, percebendo-se que a gestão da marca e tudo o que lhe está associado assenta no desenvolvimento turístico. Atende-se, no entanto, que o concelho começa a recorrer às variáveis talento e intelecto como forma de valorizar as características diferenciadoras dos recursos. Com esta premissa, torna-se claro que o município tem em conta aquilo que Anholt (2010) e Baker (2019) referem, a identidade competitiva do local serve para garantir que as mensagens e as experiências sejam as mais distintas, atraentes e gratificantes possíveis. Deste modo o propósito estratégico está bem definido, promover o território como um destino turístico (ver Figura 2) harmonioso, sustentável e acessível, capaz de atrair diferentes tipos de agentes e consoante um propósito específico.

### **Análise de contexto e concretização pós-pandemia**

No momento em que se espera, cada vez mais, o controlo da pandemia, é fundamental pensar, organizar e planear estrategicamente os destinos turísticos. Para isso há que considerar não só a segurança sanitária, que granjeia boa parte das preocupações, mas também as novas necessidades dos consumidores bem como a recuperação da confiança e interesse de todos os *stakeholders* envolvidos na atividade turística. O posicionamento dos destinos só sairá reforçado da crise pandémica, se a indústria do turismo reagir rapidamente às transformações exigidas pelo denominado “novo normal”. Desta forma, no caso da Nazaré, foi possível apurar, que apesar da pandemia, o município tem atuado adequadamente como DMO local no sentido de dar continuidade às estratégias e ações delineadas pré-pandemia e ajustando-se às vicissitudes e novas exigências provocadas pela crise pandémica. No que concerne as ações de marca destino propostas pelo PTN (2019), verifica-se que das 8 iniciativas identificadas, 3 já foram concretizadas e outras 3 não foram ainda implementadas, sendo que 2 estão em vias de implementação (Tabela 2).

**Tabela 2**

Nível de implementação das ações de marca (PTN, 2019)

EIXO OPERACIONAL	INICIATIVA	CONCRETIZADO	EM VIAS DE CONCRETIZAÇÃO	NÃO CONCRETIZADO
<b>Eixo 1 — Atrair investimento e dinamizar o destino Nazaré</b>	(i) a ativação do conceito comunicacional “Nazaré-Portugal: <i>Great place to live</i> ”, como suporte ao marketing territorial da Nazaré			X
	(ii) a avaliação da possibilidade do estabelecimento de parcerias com a plataforma “ <i>Living in Portugal</i> ” do Turismo de Portugal (DMO Nacional)			X
	(iii) o desenvolvimento de ações de marketing territorial, através da campanha “ <i>Nazaré Invest</i> ”, que visem a atração de investimento turístico		X	
	(iv) a realização de missões empresariais ao exterior, idealmente no âmbito da CIM do Oeste, com o objetivo de dar escala territorial à comunicação	X		
	(v) a criação de gabinete de apoio ao investimento turístico			X
<b>Eixo 4 — Reforçar o marketing turístico da Nazaré</b>	(i) a organização e estabilização da rede de embaixadores do Turismo da Nazaré	X (Figura 3)		
	(ii) o aprofundamento do marketing digital, envolvendo a criação de um novo website e app (Find Out Nazaré) e ainda de um observatório online para avaliação da reputação do destino Nazaré	X ( <a href="https://findoutnazare.pt/">https://findoutnazare.pt/</a> )	X	
	(iii) o desenvolvimento do novo branding local “ <i>Find Out Nazaré</i> ” através da implementação de um programa de desenvolvimento da marca Nazaré	X (Figuras 4 e 5)		

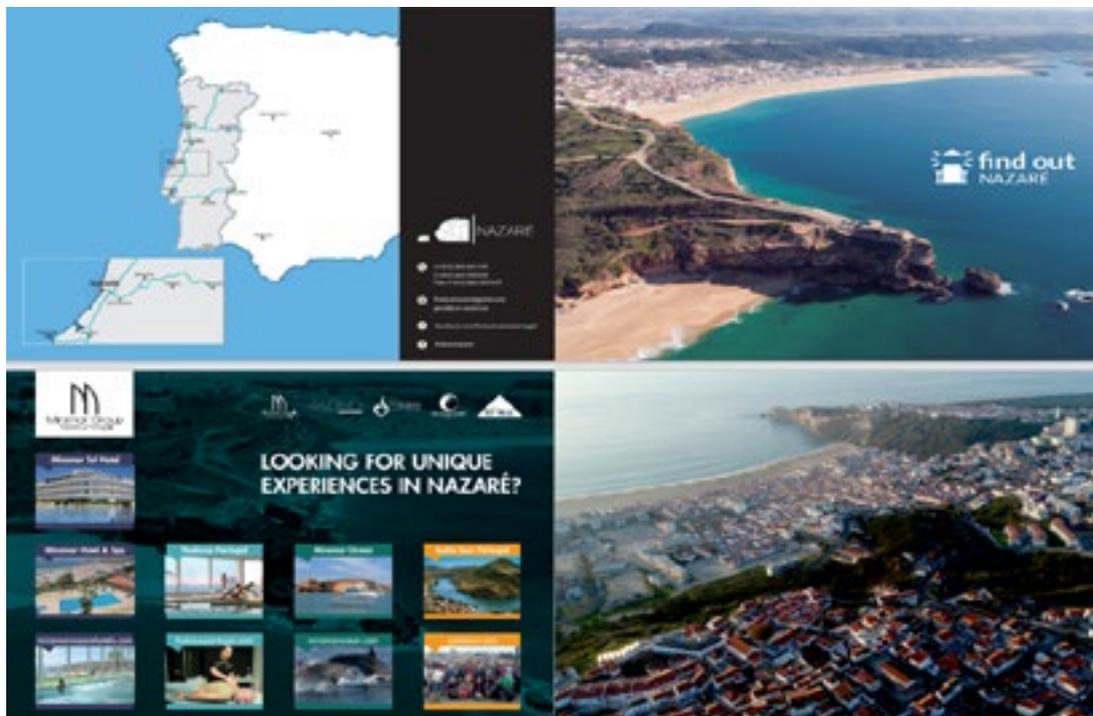
Constata-se que o eixo operacional 4 — Reforçar o marketing turístico da Nazaré se encontra praticamente concretizado (Figuras 3, 4 e 5) e que serve de base para o desenvolvimento das iniciativas do PEMTN (2021).



**Figura 3**  
Garrett McNamara: Exemplo de embaixador da marca. Fonte: PTN, 2019



**Figura 4**  
Logo "Find Out Nazaré". Fonte: Município da Nazaré (2021)



**Figura 5**  
Brochura "Find Out Nazaré".  
Fonte: Município da Nazaré (2021)

Relativamente às ações de marca propostas no PEMTN (2021), todas as iniciativas se encontram em fase de análise e avaliação pelo município da Nazaré, prevendo-se a sua execução num horizonte temporal de curto prazo [até 2 anos], médio prazo [entre 2 e 4 anos], longo prazo [mais de 4 anos]; ou implementação contínua (Tabela 3).

**Tabela 3**

Ações para a estratégia de marca destino propostas no PEMTN (2021)

<b>EIXO OPERACIONAL</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>TIMING</b>
<b>I. POTENCIAR A CURIOSIDADE</b>	01. Find Out Nazaré — Dinamização da Marca	ongoing implementation
	02. Nazaré Passport	2023
	03. Posto de Informação e Turismo (PIT)	2025
	04. Percursos e Lugares na Serra da Pescaria	2023
	05. Rota dos Moinhos	2023
	06. Rota dos Miradouros	2025
	07. Percurso do Mar à Serra	2023
	08. Rota “Pel’Os Coutos de Alcobaça”	2023
	09. Percursos Down Hill	2023
<b>II. CONECTIVIDADE</b>	01. Nazaré Quiosque	2025
	02. Sinalética	2023
	03. Soluções de Estacionamento	2023
	04. Ascensor Municipal — Freguesia Pederneira	2023
	05. Vaivém Panorâmico	2027
	06. Selo de Responsabilidade	ongoing implementation
	07. Qualificação dos Agentes Locais	ongoing implementation
	08. Festa Nossa Senhora da Nazaré, Portugal — Brasil	2023
<b>II. VALORIZAR AS COMUNIDADES E O TERRITÓRIO</b>	01. Arborismo — Monte São Bartolomeu	2025
	02. Alpine Coaster Nazaré	2027
	03. Simulador Canhão da Nazaré	2027
	04. Nazaré Eco Surf Camp	2027
	05. Centro Interpretativo São Gião	2027
	06. Green Desks	2025
	07. Rampa de Voo Livre	2023
	08. Pegadas de Dinossauro	2023
	09. Piscina Natural do Saloio	2025
<b>IV. CONSTRUIR MEMÓRIAS</b>	01. Observatório do Turismo	2023
	02. Nazaré Sunset	2023
	03. Eventos Pop-Up	2023
	04. Paisagens Sensoriais	2023
	05. Mural do testemunho	2023

Fonte: Adaptado do PEMTN (2021)

As iniciativas delineadas para o futuro da marca destino Nazaré confirmam as teorias citadas para o tema e a forma como as mesmas se enquadram e interpretam o contexto pandémico. É notório e visível nas iniciativas do PTN o esforço que tem sido feito pela DMO local, autarquia da Nazaré. Em 2019 a implementação e posterior concretização das ações decorrentes dos objetivos operacionais induzem ao cumprimento da estratégia e ações para os anos vindouros

referidos no PEMTN (2021) e que já consideram as alterações do contexto decorrentes do cenário pandémico (Tabela 3). Deste modo, é seguro dizer que o destino Nazaré é um exemplo, cujas boas práticas, devem ser divulgadas e replicadas nacional e internacionalmente.

### **Caminhos para a marca destino num cenário pós-pandémico**

As ondas pandémicas oferecem aos destinos turísticos a oportunidade de transição para uma nova era turística (Bacq & Lumpkin, 2020). Recentrar as políticas ao nível local parece ser o que mais pode contribuir para a transformação e recuperação do setor do turismo. Assim, o estudo do caso da Nazaré permitiu consolidar algumas orientações importantes:

1. O processo de construção de uma marca destino deve ter como mote a criação de uma identidade com base em ativos territoriais diferenciadores (património natural, histórico, cultural, entre outros), e que espelhem a sua singularidade, maximizando atributos positivos, com o intuito de alcançar um posicionamento favorável (Aaker, 2014; Bagautdinova et al., 2012; Fernandes & Gama, 2006; Kavartzis & Ashworth, 2008; Martinez, 2012; Metaxas & Deffner, 2007).
2. O destino exige modelos de governação que conciliem as restrições políticas decorrentes da pandemia e a inovação dos produtos e serviços turísticos (Anholt, 2010; Mansour & Ariffin, 2017; Mira et al., 2018);
3. O marketing territorial e as estratégias daí decorrentes terão que ser holísticas, considerando os diferentes *stakeholders* (Kavartzis & Kalandides, 2015; Cosa, 2010).
4. A relação sustentabilidade /oferta turística será cada vez mais considerada no processo de decisão do viajante e como tal os agentes turísticos deverão considerá-la no desenvolvimento da oferta (Moi & Cabiddu, 2021; Streimikiene & Korneeva, 2020; Ateljevic, 2020; Bacq & Lumpkin, 2020; Dias et al., 2021; Gossling, Scott & Hall, 2020; Rubio-Mozos, García-Muiña & Fuentes-Moraleda, 2020; Sharma, Thomas, & Paul, 2021).
5. As DMO's devem assumir a liderança no âmbito do planeamento, gestão, governação e estímulo da atividade turística, garantindo a qualidade da experiência turística, mas simultaneamente, a qualidade de vida das comunidades locais, sustentabilidade e inovação tecnológica (Cosa, 2010; Jørgensen, 2017).
6. As DMO's devem considerar a criação de sistemas de avaliação e monitorização dos resultados das suas ações de planeamento e gestão de marketing, através de observatórios ou sistemas integrados de avaliação de indicadores (Cosa, 2010; Jørgensen, 2017).

7. Os governos têm um importante papel na revitalização das marcas de destino, especialmente no apoio às DMO's, orientando investimentos e incentivos, numa perspectiva sustentável (Mansour & Ariffin, 2017; Mira et al., 2018).

O desenvolvimento turístico dos destinos não acontece como um fenómeno isolado, mas sim dentro de ambientes específicos nos quais o apoio dos residentes ao desenvolvimento e implementação de iniciativas de sucesso é um fator primordial. Nesta linha de pensamento, o município da Nazaré, como DMO local, tem apostado num modelo de desenvolvimento que se vislumbra inclusivo e sustentável, assente na identidade do território, nas pessoas, no conhecimento, na inovação tecnológica e no ambiente. Prova disso, é a análise das estratégias e iniciativas de marca destino realizada, que poderá servir de ensinamento útil para o processo de desenvolvimento de outros destinos nacionais e internacionais.

### Conclusão

A agilidade de marketing na gestão e manutenção da estratégia dos destinos, em que a marca é o seu principal ativo, é um dos caminhos para a melhoria dos índices de atratividade e competitividade dos destinos turísticos. Os novos desafios causados pela crise pandémica obrigam a respostas que considerem a mudança contextual ao nível social, ambiental e/ou político bem como as próprias alterações de mercado. Este processo implica uma colaboração permanente entre *stakeholders* através de um compromisso duradouro, que incentive e combine por exemplo a perspetiva económico-financeira dos negócios com os interesses da comunidade local. O futuro orientar-se-á seguramente nesta triangulação de interesses e só assim é que o destino terá um desenvolvimento verdadeiramente sustentável.

No âmbito teórico, o presente trabalho permitiu contextualizar a abordagem de marketing territorial de uma DMO local perante a crise pandémica e identificar estratégias de gestão de marca destino numa situação menos favorável. Desta maneira, foi possível concluir que investigadores e profissionais das áreas do turismo e do marketing devem unir esforços e trabalhar de forma conjunta e coordenada para dar respostas válidas e atempadas às voláteis transformações do mercado (interno e externo).

Num contexto prático, esta investigação permite elencar uma série de iniciativas de gestão de marca destino que obtiveram resultados frutuosos no caso analisado e que, por isso, poderão ser consideradas para replicação em destinos semelhantes. A Nazaré é um destino que detém recursos identitários e diferenciadores perfeitamente adaptáveis às novas exigências pós-pandemia e como tal podem ser vistos como uma referência. O turismo natureza sustentado por exemplo em atividades como o *trekking*, percursos pedestres ou atividades marítimas combinadas com o turismo desportivo com surf ou BTT são um exemplo. O

município como DMO deve ser visto como uma referência no modo como propõe a colaboração entre os diferentes *stakeholders*, que direta ou indiretamente, estão envolvidos na oferta turística e têm como resultado final uma forte imagem de marca destino. O projeto de sustentabilidade económica, social e ambiental a desenvolver e em que podem ser combinadas boas práticas como desperdício zero e economia circular, produtos de produção e pesca local (agricultura biológica, pesca sustentável), qualificação da mão-de-obra ou ementas baseadas nos pratos típicos, pode ser visto como modelo.

Em termos metodológicos, a abordagem embora não permita realizar generalizações, o que desde logo constitui uma limitação deste estudo, permite retirar conclusões relevantes, indicando implicações teóricas e práticas.

## Referências

- Aaker, D. (2014). *Aaaker on branding: 20 principles that drive success*. Morgan James Publishing llc.
- Anholt, S. (2010). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>
- Ateljevic, I. (2020). Transforming the (tourism) world for good and (re)generating the potential ‘new normal’. *Tourism Geographies*, 22(3), 467–475. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759134>
- Aragonez, T., & Alves, G. (2013). Marketing territorial: o futuro das cidades sustentáveis e de sucesso. *Tourism & Management studies*, 1, 316–329. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=388743874027>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Bacq, S., & Lumpkin, G.T. (2020). Social entrepreneurship and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(1), 285–288. <https://doi.org/10.1111/joms.12641>
- Bagautdinova, N., Gafurov, I., Kalenskaya, N., & Novenkova, A. (2012). The regional development strategy based on territorial marketing. *World Applied Sciences Journal*, 18, 179–84. <http://dx.doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.18.120030>
- Baker, B. (2019). *Place branding for small cities, regions & downtowns: the essentials for successful destinations*. S.N.
- Correia, R., e Brito, C. (2011). A Importância do Marketing para o Desenvolvimento Turístico: O caso de Montalegre. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, (16), 127–143. <https://doi.org/10.34624/rtd.voi16.13395>
- Cosa, M. (2010). Gestión y estructura organizativa de las destination management organizations: Un enfoque económico-empresarial. *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, 8(16), 1–19. [http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº\\_16/Marcello\\_Cosa.pdf](http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº_16/Marcello_Cosa.pdf)
- Cunha-e-Sá, M. A., Freitas, R., Nunes, L. C., & Otrachshenko, V. (2018). On nature’s shoulders: Riding the big waves in Nazaré. *Tourism Economics*, 24(4), 369–385. <https://doi.org/10.1177/1354816617731195>
- Dallabrida, V., Tomporoski, A., & Sakr, A. (2016). Do marketing territorial ao branding de território: concepções teóricas, análises e perspectivas para o Planalto Norte Catarinense. *INTERAÇÕES*, 17(4), 671–685. [https://doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.4\(10\)](https://doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.4(10))
- Deloitte Insights (2021). *Global marketing trends*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-market-trends.html>
- Dastgerdi, A. S., & De Luca, G. (2019). Strengthening the city’s reputation in the age of cities: An insight in the city branding theory. *City, Territory and Architecture*, 6(2). <https://doi.org/10.1186/s40410-019-0101-4>
- Dias, A., Patuleia, M., Silva, R., Estêvão, J. & González-Rodríguez, M. R. (2021). Post-pandemic recovery strategies: revitalizing lifestyle entrepreneurship. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/19407963.2021.1892124>
- EY Brasil (2021, Julho 8). *Future consumer index*. EY. [https://www.ey.com/pt\\_br/consumer-products-retail/ey-future-consumer-index-2021](https://www.ey.com/pt_br/consumer-products-retail/ey-future-consumer-index-2021)
- Freitas, W., & Jabbour C. (2011). Utilizando Estudos de Caso como estratégia de pesquisa qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 7–22.
- Fernandes, R., & Gama, R. (2006). As Cidades e Territórios do Conhecimento na Óptica do Desenvolvimento e do Marketing Territorial. In Actas do V Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): *Recursos, Ordenamento, Desenvolvimento*. APDR e Escola Superior de Tecnologia de Viseu, 15 a 17 de Setembro de 2006.
- Ferreira C. (2018). Mitigando o Preconceito do Estudo de Caso Qualitativo na gestão pela adoção de critérios de qualidade. *Estudo e Debate em Gestão e Planeamento*, 25(3), 7–24. <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v25i3a2018.1517>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C.M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gaio, S., & Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: Uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 6(10), 27–36. <http://hdl.handle.net/10284/734>
- Halinen, A., & Tornroos, J.-A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285–1297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>
- Hysa B., Karasek A., & Zdonek I. (2021). Social Media Usage by Different Generations as a Tool for Sustainable Tourism Marketing in Society 5.0 Idea. *Sustainability*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/su13031018>
- Instituto Nacional de Estatística — INE (2020). *Caraterização sócio - económica dos municípios*. INE. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_doc\\_municipios\\_cse](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_doc_municipios_cse)
- Jørgensen, M. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations: six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(5), 624–635. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1209152>
- Lages, R., Sousa, B., & Azevedo, A. (2018). O posicionamento e a imagem em contextos de marketing de destinos turísticos: estudo de caso aplicado à cidade de Braga. *European Journal of Applied Business Management*. Special Issue, 15–32. <https://nidisag.isag.pt/index.php/IJAM/article/view/267>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150–165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kavaratzis, M., & Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 47(6), 1368–1382. <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>
- Macnealy, M. S. (1997). Toward better case study research. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 40(3), 182–196. <https://doi.org/10.1109/47.649554>
- Martinez, N. M. (2012). City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. *Journal of Town & City Management*, 2(4), 369–394. <https://doi.org/10.1007/s12208-017-0181-3>

- Marujo N. (2016). O Estudo de Caso na pesquisa em Turismo: uma abordagem metodológica. *Revista de Turismo. Estudos e Práticas*, 5(1), 113-128. [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20055/1/O%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NA%20PESQUISA%20EM%20TURISMO%20.%20UMA%20ABORDAGEM%20METODOLÓGICA%20\(1\).pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20055/1/O%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NA%20PESQUISA%20EM%20TURISMO%20.%20UMA%20ABORDAGEM%20METODOLÓGICA%20(1).pdf)
- Mansour, J. S., & Ariffin, A. A. M. (2017). The Effects of Local Hospitality, Commercial Hospitality and Experience Quality on Behavioral Intention in Cultural Heritage Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(2), 149-172. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2016.1169474>
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2010). O Estudo de Caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER*, 2(2), 49-65. <https://doi.org/10.34620/eduser.v2i2.24>
- Metaxas, A., & Deffner, T. (2007). Place marketing, local identity, and cultural planning: The CultMark INTERREG IIIc project. *Discussion Paper Series*, 13(16), 367-380. [https://www.academia.edu/42856807/Place\\_marketing\\_local\\_identity\\_and\\_cultural\\_planning\\_The\\_CultMark\\_INTERREG\\_IIIc\\_project](https://www.academia.edu/42856807/Place_marketing_local_identity_and_cultural_planning_The_CultMark_INTERREG_IIIc_project)
- Mira, M. R., Moura, A., Mónico, L., & Breda, Z. (2018). The Economic Dimension of Quality in Tourism: Perceptions of Portuguese Public Decision Makers at the Local Level. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(3), 273-295. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1530164>
- Moi, L., & Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 2-10. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104347>
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363-375. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00162-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00162-4)
- Município da Nazaré (2021). *Logotipo Find Out Nazaré*. <https://findoutnazare.pt/>
- Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2021). Collaboration in marketing regional tourism destinations: Constructing a business cluster formation framework through participatory action research. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 347-359. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.004>
- Plano Estratégico de Marketing Territorial da Nazaré — PEMTN (2021). *Diagnóstico e Plano de Ação*. Câmara Municipal da Nazaré (Documento não editado).
- PORDATA (2021). *Dormidas por 100 habitantes (%)*. Pordata. <https://www.pordata.pt/Tema/Municipios/Turismo-84>
- Plano de Turismo da Nazaré — PTN (2019). *Modelo de desenvolvimento Turístico e Proposta de Valor*. Câmara Municipal da Nazaré (Documento não editado).
- Rather, RA., Najar, AH., & Jaziri, D. (2020). Destination branding in tourism: insights from social identification, attachment and experience theories. *Anatolia*, 31(2), 229-243. <https://doi.org/10.1080/13032917.2020.1747223>
- Schmitt, B. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends® in Marketing*, 5(2), 55-112. <http://dx.doi.org/10.1561/17000000027>
- Sistema de Informação Geográfica do Turismo — SigTUR (2021). *Indicadores: Capacidade total de alojamento a turistas por área territorial*. SigTUR RNT - Indicadores (arctgis.com)
- Rubio-Mozos, E., García-Muiña, F.E., & Fuentes-Moraleda, L. (2020). Sustainable strategic management model for hotel companies: A multi-stakeholder proposal to “walk the talk” toward SDGS. *Sustainability*, 12(20), 8652, 1-25. <http://dx.doi.org/10.3390/su12208652>
- Sharma, G.D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37(100786). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786>
- Streimikiene, D., Korneeva, E. (2020). Economic impacts of innovations in tourism marketing. *Terra Economicus*, 18(3), 182-193. <http://dx.doi.org/10.18522/2073-6606-2020-18-3-182-193>
- Wheeler, F., Frost, W., & Weiler, B. (2011). Destination Brand Identity, Values, and Community: A Case Study From Rural Victoria, Australia. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 13-26. <https://doi.org/10.1080/10548408.2011.535441>
- Yin R. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2Ed.). Bookman.
- Yusof, M. F., & Ismail, H. N. (2015). Destination Branding Identity from the Stakeholders’ Perspectives. *International Journal of Built Environment and Sustainability*, 1(1), 71-75. <https://doi.org/10.11113/ijbes.v1.n1.58>

## Notas biográficas

**Andreia Moura** é doutorada em Turismo pela Universidade de Aveiro e Professora Adjunta do Departamento de Turismo e Gastronomia da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra. É Investigadora integrada do CiTUR — Centro de Investigação, Inovação e Desenvolvimento em Turismo, Investigadora colaboradora da GOVCOPP — Unidade de Investigação em Governação, Competitividade e Políticas Públicas, da Universidade de Aveiro e da *Alliance on Research* da ISTO — *International Social Tourism Organisation*.

**ORCID ID:** 0000-0002-1722-3476

**Ciência ID:** C914-D38F-F7ED

**Morada:** Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra. Rua D. João III - Solum, 3030-329, Coimbra, Coimbra, Portugal

**João Morais** é doutorado pela Universidade do Minho no domínio do marketing de moda. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Comunicação, da organização e dos media da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra. Pertence ao Núcleo de investigação de ciências sociais e humanas desta mesma instituição e membro do IC NOVA.

**ORCID ID:** <https://orcid.org/0000-0001-8310-8137>

**Morada:** Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra. Rua D. João III — Solum, 3030-329, Coimbra, Coimbra, Portugal