

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

VANESSA ACOSTA DE AZAMBUJA

**A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA DE GRAMADO-RS COMO
“DESTINO TURÍSTICO MODELO”**

**CAXIAS DO SUL
2015**

VANESSA ACOSTA DE AZAMBUJA

**A CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA DE GRAMADO-RS COMO
“DESTINO TURÍSTICO MODELO”**

Dissertação de Mestrado submetida à banca examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo – Mestrado, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlei Salete Mecca

**CAXIAS DO SUL
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

A991c Azambuja, Vanessa Acosta de, 1983-
A construção da identidade de marca de Gramado-RS como “destino
turístico modelo” / Vanessa Acosta de Azambuja. – 2015.
153 f. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.
Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa
de Pós-Graduação em Turismo, 2015.
Orientador: Profa. Dra. Marlei Salete Mecca.

1. Turismo – Gramado (RS). 2. Turismo - Marketing. 3. Publicidade –
Gramado (RS). I. Título.

CDU 2. ed.: 338.48(816.5GRAMADO)

Índice para o catálogo sistemático:

1. Turismo – Gramado (RS)	338.48(816.5GRAMADO)
2. Turismo – Marketing	338.487
3. Publicidade – Gramado (RS)	659.1(816.5GRAMADO)

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460

A construção da identidade de marca de Gramado-RS como “Destino Turístico Modelo”

Vanessa Acosta de Azambuja

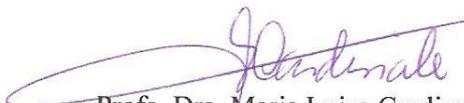
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hospitalidade – Mestrado e Doutorado, da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Turismo, Área de Concentração: Desenvolvimento Regional do Turismo.

Caxias do Sul, 29 de maio de 2015.

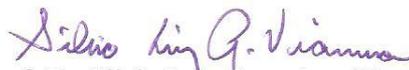
Banca Examinadora:



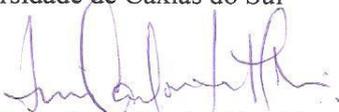
Profa. Dra. Marlei Salete Mecca (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



Profa. Dra. Maria Luiza Cardinale Baptista
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Silvio Luiz Gonçalves Vianna
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Luiz Carlos da Silva Flores
Universidade do Vale do Itajaí

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas oportunidades profissionais e evolutivas concedidas.

A minha família, pelo incentivo e apoio. Minhas escolhas são o resultado do amor que meu pai Antonio, minha mãe Eliane, minha segunda mãe Cecília, meus irmãos Giovanni e Rodrigo me deram. Minha mãe ainda é minha inspiração profissional. Agradeço a meu irmão Rodrigo e a minha cunhada Andressa, pelos conselhos.

As minhas amigas Melise e Juliana de Lima, pelas dicas no projeto de seleção do Mestrado e pelo apoio, inclusive emocional.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pela bolsa concedida.

A meus colegas-amigos da turma 13, em especial a Betânia, pelo companheirismo nos momentos mais difíceis neste período, pela paciência em escutar meus desabafos, pelos conselhos, pelos incentivos, enfim, por ser a amiga para todas as horas. Em especial também a Leidh, a Denise, ao Renan e ao Leonardo, por fazerem parte do meu aprendizado profissional e pessoal, inclusive nas nossas rodas de conversas acompanhadas por boa comida da nossa gastróloga. Ao Renan, também agradeço por sua contribuição técnica nesta dissertação. Aos meus colegas-amigos da turma 14, em especial a Rita e a Charlene, que igualmente contribuíram para o meu aprendizado profissional e pessoal. A Rita, também agradeço pela parceria nos mais diversos momentos, incluindo as nossas longas discussões acadêmicas e pessoais, bem como pelos estimados contatos proporcionados e pela acolhida em sua casa. A Paulinha da turma 12, minha companhia na sala de estudos dos mestrados e no flamenco, pela hospitalidade no Mestrado e em Canela. E aos demais companheiros desta jornada, como a Secretária do Mestrado Regina e a bolsista Bruna Leoncio.

Aos professores, pelos aprendizados proporcionados, especificamente a minha orientadora Marlei. Às professoras Luciane e Márcia pelas preciosas dicas com relação à análise de conteúdo. Agradeço também a professora Márcia pela oportunidade e pela valiosa orientação no que tange ao Estágio Docência. Ao professor Sílvio e a professora Malu, pelo grande auxílio em artigos científicos. Agradeço também a professora Malu pela oportunidade de participar do Grupo de Estudos em Comunicação, Turismo, Amorosidade e Autopoiese. Às professoras Susana Gastal e Luciene pela oportunidade de participar da organização do Semintur Jr. Agradeço também a professora Susana Gastal por proporcionar a quebra de muitos de meus paradigmas sobre o fenômeno turístico.

Aos entrevistados pela colaboração, em especial a Rozangela Allves e a Marta Rossi, pelo contato com outros entrevistados, assim como aos membros da Secretaria de Turismo de Gramado que, sempre, estiveram de portas abertas para me ajudar no que fosse preciso.

RESUMO

Gramado-RS tem a imagem de “destino turístico modelo” para o Ministério do Turismo e outras instituições da área, outros destinos brasileiros e internacionais, e turistas. Partindo dessa assertiva e considerando a imagem de marca como um conceito relacionado com o receptor, enquanto a identidade de marca como um conceito associado ao emissor, esta pesquisa tem como questão-problema: Como é construída a identidade de marca de Gramado, para gerar a imagem de “destino turístico modelo”? No referencial teórico, encontram-se estudos sobre identidade de marca geral e de destinações turísticas. Dentre os modelos teóricos abordados nesses estudos, foi selecionado o modelo de Hankinson (2004), intitulado “A rede relacional da marca”, para se chegar ao objetivo desta pesquisa: caracterizar a identidade de marca de Gramado construída para gerar a imagem de “destino turístico modelo”. Os procedimentos organizativos e analíticos dos dados discursivos pautaram-se por supostos e técnicas da análise de conteúdo. Integraram o universo da pesquisa sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, dos trabalhadores e da comunidade local de Gramado, totalizando 21 entrevistados. Além de entrevistas, como um estudo de caso, também foram consultados livros sobre a história do turismo em Gramado; dissertações do Mestrado em Turismo e Hospitalidade da UCS, em que essa destinação é o cenário de estudo; e reportagens afetas à pesquisa. Dentre os resultados está que os atributos, com maior ocorrência nas respostas dos entrevistados, foram os simbólicos e os funcionais, destacando-se *atrativos/eventos turísticos*, como aquilo que diferencia Gramado de seus concorrentes. O relacionamento entre a marca e os turistas baseia-se mais em essa destinação ser considerada propícia ao lazer, atrativa, inovadora e de credibilidade. Também foi constatada a falta de um planejamento estratégico com a participação ativa dos *stakeholders* internos. Quanto aos relacionamentos com outros *stakeholders*, foi verificado que, praticamente, não se utiliza publicidade paga.

Palavras-chaves: Destinação turística. Identidade de marca. Relacionamentos. *Stakeholders*. Gramado-RS.

ABSTRACT

Gramado-RS has the image of "tourist destination model" between the Ministry of Tourism and other institutions in the area, other Brazilian and international destinations, and tourists. From this statement and considering the brand image as a concept related to the receiver, while brand identity as a concept associated with the issuer, this research has the problem question: How the Gramado's brand identity is built to generate the "tourist destination model" image? In the theoretical reference are studies found about overall brand identity and tourist destinations brand identity. Among the theoretical models covered in these studies, the Hankinson's model (2004) was selected, entitled "The relational network brand", to reach the goal of this research: to characterize the Gramado's brand identity built to instill the image of "tourist destination model". Organizational and analytical procedures of discursive data is guided by assumptions and techniques of content analysis. The research universe was integrated by subjects of the government, the private sector, workers and the local community of Gramado, a total of 21 respondents. In addition to interviews, being a case study, were also consulted books about the history of tourism in Gramado; dissertations of Tourism and Hospitality Master in UCS that this destination is the study scenario; and reports connected with the research. Among the results is that the attributes with the highest occurrence in the answers of respondents were symbolic and functional attributes, especially "tourist attraction/events" as what differentiates Gramado from your competitors. The relationship between the brand and tourists is based more in this destination be considered conducive to leisure, attractive, innovative and it has credibility. Also, it was evidenced a lack of strategic planning with the active participation of internal stakeholders. As for relationships with other stakeholders, it was found that practically does not use paid advertising.

Keywords: Tourist destination. Brand identity. Relationships. Stakeholders. Gramado-RS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de identidade de marca de Aaker.....	28
Figura 2 – Modelo de identidade de marca de Kapferer	33
Figura 3 – Modelo de identidade de marca de De Chernatony	34
Figura 4 – Modelo de gerenciamento de marcas de destinações de Hankinson.....	39
Figura 5 – Rede relacional da marca	45
Figura 6 – Pirâmide de benefícios de marca de Morgan e Pritchard.....	48
Figura 7 – Modelo de <i>branding</i> de destinação de Cai.....	50
Figura 8 – Modelo “Marca, imagem e ramificações, e relações entre eles” de Tasci e Kozak.....	51
Figura 9 – Modelo de identidade de marca de destinação de Konecnik e De Chernatony	52
Figura 10 – Modelo de identidade de marca de destinação e sistema de valor de Saraniemi	53
Figura 11 – Modelo de construção de imagem de destino e de <i>branding</i> baseado em identidade de Saraniemi.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos do Poder Público, em resposta à questão 2	73
Quadro 2 – Público visitante de Gramado apontado por sujeitos do Poder Público, em resposta à questão 5	77
Quadro 3 – Tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos da iniciativa privada, em resposta à questão 2	79
Quadro 4 – Público visitante de Gramado apontado pelos sujeitos da iniciativa privada, em resposta à questão 5	89
Quadro 5 – Tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos da comunidade e de trabalhadores locais, em resposta à questão 2.....	93
Quadro 6 – Público visitante de Gramado apontado por sujeitos da comunidade local e trabalhadores, em resposta à questão 5.....	96
Quadro 7 – Síntese dos tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, e da comunidade local e trabalhadores..	98
Quadro 8 – Síntese do público visitante de Gramado conforme apontado pelos sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, e da comunidade local e trabalhadores.	102
Quadro 9 – Verbalizações da subcategoria <i>hospitalidade/atendimento</i>	111
Quadro 10 – Verbalizações da subcategoria <i>imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro</i>	116
Quadro 11 – Verbalizações da subcategoria <i>atrativos/eventos turísticos</i>	118
Quadro 12 – Verbalizações da subcategoria <i>características naturais (+)</i>	120
Quadro 13 – Verbalizações da subcategoria <i>infraestrutura/serviços turísticos</i>	122
Quadro 14 – Verbalizações da subcategoria <i>produtos de origem</i>	123
Quadro 15 – Verbalizações da subcategoria <i>infraestrutura/serviços turísticos (-)</i>	125
Quadro 16 – Verbalizações da subcategoria <i>infraestrutura geral (+)</i>	125
Quadro 17 – Verbalizações da subcategoria <i>inovação</i>	127
Quadro 18 – Verbalizações da subcategoria <i>colaboração da comunidade</i>	128
Quadro 19 – Verbalizações da subcategoria <i>credibilidade</i>	131
Quadro 20 – Verbalizações da subcategoria <i>segura</i>	133
Quadro 21 – Verbalizações da subcategoria <i>limpa</i>	134
Quadro 22 – Verbalizações da subcategoria <i>qualidade de vida</i>	136

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias, na categoria <i>atributos funcionais</i>	108
Tabela 2 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias na categoria <i>atributos simbólicos</i>	108
Tabela 3 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias, na categoria <i>atributos experienciais</i>	109
Tabela 4 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias, na categoria <i>atributos organizacionais</i>	110
Tabela 5 – Representatividade em números e percentuais de cada categoria, com relação ao total de ocorrências	110

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	JUSTIFICATIVA	17
3	OBJETIVOS	21
3.1	OBJETIVO GERAL	21
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4	REFERENCIAL TEÓRICO	22
4.1	TURISMO E DESTINAÇÃO TURÍSTICA	22
4.2	<i>BENCHMARKING</i>	23
4.3	CONCEITOS E RELAÇÃO ENTRE IMAGEM, MARCA E IDENTIDADE	24
4.4	<i>BRANDING</i>	26
4.5	IDENTIDADE DE MARCA E PROPOSTA DE VALOR	27
4.6	IDENTIDADE DE MARCA DE DESTINAÇÕES TURÍSTICAS	35
5	MODELO DE ANÁLISE	57
6	CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	59
6.1	OS SUJEITOS DA PESQUISA	62
7	HISTÓRICO DE GRAMADO-RS	65
7.1	BREVE HISTÓRIA DE GRAMADO ANTES DO VERANISMO E DO TURISMO	65
7.2	HISTÓRIA DO VERANISMO E DO TURISMO DE GRAMADO	65
7.3	GRAMADO ATUALMENTE	67
8	CARACTERIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA DE GRAMADO	71
8.1	ANÁLISE TEMÁTICA, ANÁLISE LÉXICA E COMPARAÇÃO ENTRE AS RESPOSTAS DOS TRÊS GRUPOS DE <i>STAKEHOLDERS</i>	71
8.2	ANÁLISE CATEGORIAL	107
8.2.1	Categoria atributos simbólicos	111
8.2.2	Categoria atributos funcionais	118
8.2.3	Categoria atributos organizacionais	127
8.2.4	Categoria atributos experienciais	133
8.3	RELACIONAMENTOS DA MARCA COM AS COMUNICAÇÕES INDUZIDAS	137
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	140
	REFERÊNCIAS	145

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	155
--	------------

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem como objeto de estudo a construção da identidade de marca de Gramado-RS que gera a sua imagem como “destino turístico modelo”. Esse objeto foi delimitado com base na observação de que o Ministério do Turismo e outras instituições da área, outros destinos brasileiros e internacionais, e os turistas têm essa imagem quanto à referida localidade - conforme é apresentado nos próximos parágrafos -, e da relação encontrada, a partir da pesquisa bibliográfica, entre identidade e imagem de marca. A identidade de marca de uma destinação é formada pelas características que os *stakeholders* internos percebem e almejam transmitir, a fim de gerar a imagem que cobijam na mente do cliente sobre sua marca. Dessa forma, a questão-problema desta dissertação é: Como é construída a identidade de marca de Gramado para gerar a imagem de “destino turístico modelo”?

De acordo com o que está no Relatório final – Vivências Brasil: aprendendo com o turismo nacional 2008/2009 –, que faz parte do projeto *Benchmarking* em Turismo, modalidade Turismo Cultural, executado com a parceria entre Ministério do Turismo (Mtur), Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Gramado é “[...] modelo em gestão e referência no turismo nacional”. (BRASIL, 2008, p. 50). Com relação a isso, no relatório, estão destacadas as políticas públicas que definiram as diretrizes para o desenvolvimento do turismo, envolvendo discussão sobre o Plano Diretor do município e a implantação de uma infraestrutura adequada para os turistas, que inclui limpeza das ruas, banheiros, entre outras conveniências. Também são realçadas as parcerias público-privadas estabelecidas para a realização das principais festas desse destino turístico. Além disso, a Prefeitura de Gramado foi a primeira cidade a receber a certificação ISO 9001. Nesse mesmo relatório, ainda enfatiza-se a gestão do Natal Luz, pelas suas inovações e pela inclusão da comunidade.

Em 2010, foi realizada uma nova etapa do projeto Vivências Brasil em Gramado e em Canela. Nessa etapa, o objetivo foi proporcionar aos participantes o “[...] contato com boas práticas relacionadas à estruturação e a gestão de eventos temáticos como estratégia para redução da sazonalidade e ainda o recurso de tematização como diferencial [...]”. (BRASIL, 2010, p. 4). Essa tematização está presente em eventos como o Natal Luz, a Festa da Colônia e a Chocofest (realizada durante a Páscoa), assim como nos meios de hospedagem, em restaurantes e no comércio, que aproveitam a realização dos eventos para tematizarem decorações, cardápios e outros produtos. Além disso, há atrativos turísticos temáticos, como o

Le Jardin Parque de Lavanda, o Gramado Zoo, a Casa do Colono e os roteiros de Agroturismo.

Essa imagem de Gramado, como “destino turístico modelo”, já existe há algum tempo. Em 2004, por exemplo, o então ministro do Turismo, Walfrido dos Mares Guia, em visita a esse destino turístico, para tratar do Programa Vai Brasil (que fomenta a comercialização de pacotes turísticos com preços mais acessíveis, em períodos de baixa temporada), ao se referir ao Veraneio na Serra gaúcha, afirmou: “O projeto Veraneio chegou em boa hora e, como já afirmei, Gramado é a Universidade Viva do Turismo. Quem quer aprender a fazer turismo visite Gramado.” Entretanto, esse projeto, que é considerado um modelo para lidar com a sazonalidade, engloba não apenas Gramado, como também as cidades gaúchas de: Canela, Nova Petrópolis e São Francisco de Paula. (REDAÇÃO DO GRAMADOSITE, 2004).

Conforme a reportagem “Pedro Bertolucci recebe homenagem do Sebrae e Famurs”, encontrada no *website* da Prefeitura Municipal de Gramado, em 2009 o ex-prefeito, Pedro Bertolucci, recebeu das instituições citadas o prêmio Prefeito Empreendedor. Nessa reportagem, está que o diretor superintendente do Sebrae/RS, Marcelo de Carvalho Lopes, destacou que Bertolucci foi um dos prefeitos que construiu em sua cidade *benchmarking* em gestão pública, servindo de modelo para o Brasil. Bertolucci foi quem implantou a ISO 9001 na Prefeitura de Gramado. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2009). Ele foi prefeito por quatro mandatos e, de acordo com o que está em seu *website* (BERTOLUCCI, 2015), dentre as realizações no turismo estão a criação do Natal Luz, da Festa da Colônia e de alguns roteiros de agroturismo – Mergulho no Vale, Raízes Coloniais e O Quatrilho –, e a revitalização da principal rua de Gramado, a Avenida Borges de Medeiros.

Então, por essas e outras ações, Bertolucci realiza diversas palestras pelo Brasil para contar sobre o trajeto percorrido por Gramado que o levou a tornar-se um dos principais destinos turísticos do País. Além do mais, ele recepcionou os 29 participantes da Missão Técnica do Destino e Roteiro Caminhos do Contestado, de Santa Catarina, que visitaram quatro municípios da Serra gaúcha em 2012, incluindo Gramado, para a realização de *benchmarking*. Na ocasião, o ex-prefeito explanou sobre as estratégias usadas para a valorização da marca do Destino Gramado, que, para ele, “[...] está posicionada pela essência da qualidade, agregando valor diferenciado aos produtos turísticos”. Ele ainda relatou que o sucesso de Gramado se deve muito à visão empreendedora dos gestores públicos oriundos da iniciativa privada, e complementou afirmando que há um interesse comum da comunidade, da iniciativa privada e do setor público. (COLOMBO, 2012, s/p).

Também, em outros momentos, gestores de diversos municípios se dirigiram a Gramado para a realização de *benchmarking*. Em se tratando do evento Natal Luz, por exemplo, a cidade recebeu visita de uma comitiva de Bragança Paulista (SP) em 2013. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013a). O secretário de Turismo desse município, Cléber Cassali, afirmou: “A gente sabe que tudo o que é bonito pode ser usado como referência. O Natal Luz é uma referência e, por isso, estamos aqui.” (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013a). Já em janeiro de 2014, o Natal Luz foi visitado pelo Prefeito de Iguape (SP), pela prefeita e pelo secretário de Cultura de Ourinhos (SP). (PREFEITURA DE GRAMADO, 2014c). O secretário de Ourinhos, Fernando Ribeiro, declarou: “Viemos conhecer a estrutura turística que Gramado oferece e comprovamos sua excelência.” (PREFEITURA DE GRAMADO, 2014a).

Ainda foram recebidas em Gramado, fora do período do Natal Luz, autoridades de Caldas Novas (GO), que, segundo o prefeito dessa cidade, Evandro Magal, “[...] nossa missão em visitar às principais autoridades de Gramado simboliza nosso imenso interesse em aplicar em Caldas Novas parte deste bem sucedido modelo de turismo e de gestão pública”. Nesse caso, as autoridades do município visitante estavam em busca do conhecimento *in loco*, de informações e de contratos de cooperação técnica com relação ao trânsito, urbanismo, paisagismo. Apesar desse *benchmarking* não ter sido na área do turismo, está diretamente relacionado com a estrutura utilizada pelos turistas. (SECOM, 2013).

Esse destino turístico também é considerado modelo em outras áreas que podem beneficiar o turismo, como: Meio Ambiente, Educação e Vigilância em Saúde. Quanto ao Meio Ambiente, o secretário municipal de Agricultura, Irrigação, Meio Ambiente e Pesca de Nossa Senhora do Socorro (SE), Manoel Messias Vasconcelos, visitou a cidade em 2012. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2012). Na área de Educação, a visitante foi a Professora Everane Ferreira da Silva, de Guaja Mirim (TO), em 2013. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013b). E referente à Vigilância em Saúde, foi recebida a secretária de Saúde de Nova Santa Rosa (PR), Marlice Fernandes, em janeiro de 2014. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2014b).

Gramado já é referência até para alguns locais internacionais. Em 2008, foi publicada a notícia “Gramado e Óbidos unidas pelo Turismo” no *website* oficial do município, que trata sobre a irmandade assinada entre as duas cidades, uma brasileira e outra portuguesa, viabilizada pela profunda identificação entre elas na área do turismo e na característica charme. Ainda na mesma notícia, é relatado que Óbidos realiza o evento a Vila de Natal, idealizada no exemplo do Natal Luz de Gramado, como também tem um festival de chocolate

e, na ocasião, já estava pretendendo realizar seu primeiro festival de cinema. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2008).

Em 2013, o embaixador da Nigéria, no Brasil, visitou Gramado para conhecer um pouco da economia gramadense voltada ao turismo e constatar como aplicá-la em seu país. A autoridade nigeriana comentou que, em Gramado, há uma evolução no segmento turístico, principalmente referindo-se à hotelaria. O embaixador também esteve em reunião com os diretores do Festival do Turismo – Festuris, a fim de obter informações sobre esse evento. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013c).

Já no período de realização do Festuris, outros países que participaram desse evento aproveitaram para visitar a Prefeitura Municipal de Gramado, a fim de trocar ideias e conhecer melhor o órgão que administra o município. Esse foi o caso do Chile, que, em 2013, levou uma comitiva para colher informações sobre infraestrutura, atrativos turísticos e eventos. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013d).

Gramado também é considerada “destino turístico modelo” pelos turistas. A destinação foi premiada como Melhor Destino de Inverno do Brasil em 2010, 2011 e 2012, e de Melhor Cidade Turística do Brasil em 2011 e 2012, pela Revista Viagem e Turismo, a partir de pesquisas realizadas com os leitores dessa revista. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013e).

Esta dissertação encontra-se dividida em: introdução, justificativa, objetivos, referencial teórico, modelo de análise, considerações metodológicas, histórico de Gramado, caracterização da construção da identidade de marca de Gramado, e considerações finais. Na introdução, é realizada uma pequena contextualização do tema, sendo explicitado o problema de pesquisa. Na justificativa, consta a importância da marca para as destinações turísticas e de pesquisar sobre assuntos relacionados a isso, frente a carência de estudos científicos sobre identidade de marca de lugares turísticos. O referencial teórico, que servirá de base para a construção da análise a ser realizada, engloba discussões sobre: turismo e destinação turística; *benchmarking*; conceitos e relação entre imagem, marca e identidade; *branding*; identidade de marca e proposta de valor; e identidade de marca de destinações turísticas. Posteriormente, é explicado como se dá a utilização do modelo de análise para atingir os objetivos. As considerações metodológicas se constituem na caracterização do estudo e na enumeração dos sujeitos entrevistados. No capítulo 7, é retratado o histórico do cenário utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, Gramado-RS. O capítulo “Caracterização da construção da identidade de marca de Gramado” trata dos resultados da pesquisa. E, por último, nas considerações finais, é realizada uma síntese dos resultados, de forma a demonstrar como os

objetivos foram atingidos, assim como são relatadas as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

2 JUSTIFICATIVA

Neste capítulo, é abordado sobre a importância da marca para as destinações turísticas e de pesquisar sobre assuntos relacionados a isso, frente à carência de estudos científicos sobre identidade de marca de lugares turísticos. Para Kerr (2006), a estratégia de marca, juntamente com as técnicas e disciplinas de *marketing*, promove o desenvolvimento econômico, social e político de lugares, conforme se relata a seguir.

Identidade de marca é o componente central da marca e, considerando-se que uma marca serve para identificar produtos ou serviços e diferenciá-los dos concorrentes (KOTLER, 1997), esse é um constructo muito importante para a competitividade em um mercado, inclusive no contexto da atividade turística. Para Buhalis (2000), competitividade envolve esforço e realização de rentabilidade a longo prazo, e desempenho superior no setor em que se está operando. Simões, Dibb e Fisk (2005) complementam afirmando que uma empresa pode ganhar maior vantagem competitiva através da gestão de sua identidade de forma eficaz, a fim de ter a imagem corporativa favorável na mente de todos *stakeholders*, dos quais fazem parte os clientes. O que, novamente, pode ser considerado no contexto do turismo, sendo que uma empresa turística dentro de um destino turístico ou de uma destinação como um todo, pode se destacar frente aos concorrentes, ao desenvolver e gestar uma marca forte, que passe credibilidade, e, assim, ser escolhida pelos consumidores. Isso está em consonância com o conceito de vantagem competitiva exposto por Barney (1991), como o desenvolvimento de uma estratégia de criação de valor, que não é passível de ser utilizada da mesma forma nem ao mesmo tempo pelos concorrentes. Como consequência da seleção dos consumidores pela marca de um determinado destino turístico para a sua visita, o turismo gera capital e emprego em tal destinação, como desperta um interesse maior em melhorar a infraestrutura utilizada por residentes e turistas, entre outros benefícios econômicos e sociais. (DIAS, 2008).

Ainda com relação a destinos turísticos, Clarke (2000) identificou alguns benefícios da marca, como: permite reduzir o impacto da intangibilidade¹; transmite consistência em vários pontos de venda e através do tempo; reduz os fatores de risco ligados à tomada de decisão quanto às férias; facilita a segmentação de mercado precisa; e ajuda a fornecer um

¹ Os produtos turísticos não são tocados, mas sim sentidos. Mesmo que se possa tocar a cama e outros componentes de um meio de hospedagem, por exemplo, o que o turista compra efetivamente não é apenas o usufruto dos bens materiais que encontra nos equipamentos turísticos, mas também sonhos e fantasias previamente concebidos, incluindo sensações em relação ao tratamento recebido pelos prestadores de serviços, como recepcionista, garçom, entre outros. (BENI, 2004).

foco para a integração dos esforços de produtores, a fim de que possam trabalhar para um resultado conjunto. Esse último benefício é considerado quando se deseja promover uma destinação, como detentora de uma identidade única, sendo, dessa maneira, relevante que todos os seus atrativos e serviços turísticos, assim como a comunidade local, façam parte dessa identidade.

Em tal contexto, uma identidade de marca pode servir como uma rede relacional composta pelos *stakeholders* internos do lugar. (OLINS, 2002; HANKINSON, 2004). Conforme já se havia afirmado anteriormente, a imagem deve ser favorável na mente de todos os *stakeholders* em uma gestão eficaz, não se limitando aos clientes. Para que isso ocorra, a rede relacional deve proporcionar que os diferentes *stakeholders* no turismo possam se manifestar e discutir suas questões (expondo suas necessidades e valores econômicos, sociais, culturais, ambientais, entre outros) e interagir, a fim de que, em conjunto, possa direcionar esforços e alcançar um resultado coletivo. (SARANIEMI, 2010). Nisso é que está também o desenvolvimento social e político proporcionado pela marca.

Entretanto, carece-se de pesquisa em turismo para investigar, medir/mensurar e demonstrar os efeitos das estratégias de *branding* em destinos turísticos, com relação aos *stakeholders* internos (WAGNER; PETERS, 2009). Konecnik e Go (2008) afirmam que há carência de estudos sobre *branding* de destinações de forma geral. Para esses autores, o levantamento da literatura sobre *branding* de destinos turísticos mostra que os pesquisadores têm negligenciado um pouco o conceito de identidade de marca, colocando o foco da investigação na área, na perspectiva de uma imagem percebida. Isso faz com que a investigação que combina a literatura de *marketing* sobre o conceito de marca com a literatura de turismo ainda esteja em um estágio pouco desenvolvido. Também Konecnik e Go (2008) relatam que há debilidades teóricas nos estudos de marca de destino, visto que se centram em uma perspectiva voltada ao cliente.

Pike (2009) realizou uma revisão dos estudos sobre *branding* de destinos, chegando ao número de 74 publicações. A partir disso, o autor revela que, apesar de ter havido muito progresso sobre o conhecimento na área na última década, o campo permanece em sua infância. O autor ainda aponta nove potenciais lacunas encontradas na investigação sobre *branding*. Especificamente sobre identidade de marca de destinações, foram identificadas as seguintes lacunas:

- estudos de caso aprofundado de políticas de tomada de decisões quanto à marca de destino, visto que há dificuldade de se ter acesso à decisão-chave dos construtores de marca (como Organizações de Marketing de Destinação – DMOs): pouco tem sido

relatado para melhorar a compreensão dos efeitos das políticas locais na governança das organizações de parcerias público-privadas;

- *branding* guarda-chuva (ligações e sinergias entre os órgãos responsáveis e *stakeholders*² no desenvolvimento de estratégias): conhecer até que ponto estratégias de marca guarda-chuva estão sendo implementadas e se têm sido bem-sucedidas;
- envolvimento e adesão (*buy-in*) da comunidade local: se os anfitriões têm participado ativamente do processo e se a identidade de marca os representa para que seja verdadeira.

A carência de estudos na área, mais especificamente, sobre identidade de marca de destinos turísticos também pôde ser constatada pela autora desta dissertação. Para respaldar tal afirmativa, é apresentada a trajetória na busca de pesquisas sobre esse tema, que foi realizada durante a primeira fase de desenvolvimento deste trabalho, findada em abril de 2014.

Primeiramente, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (IBICT), encontrando-se apenas uma dissertação que trata de identidade de marca relacionada a destino turístico. Essa dissertação, intitulada “Identidade de Marca-País: Comunicação da Marca Brasil nos Estados Unidos da América”, foi realizada por Fabiana Goldim Mariutti, em 2012, no Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Universidade de São Paulo – USP. Em tal dissertação, apesar de ter o foco maior em estratégias de comunicação, Mariutti expõe o modelo de identidade de marca *per se* de Aaker (1996), que será abordado no referencial teórico desta pesquisa. Também, através da referida dissertação, obteve-se o primeiro contato com as teorias de Morgan e Pritchard (2010) e de Pike (2008) sobre a identidade de marca de destinos turísticos, das quais buscou-se os materiais originais, que acabaram sendo incorporados ao corpo teórico deste estudo.

Posteriormente, foi colada a expressão *destination brand identity* (identidade de marca de destinação turística) na base de dados “Periódicos” da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), deparando-se com um total de 17 artigos científicos, que apresentavam essa expressão. Dos 17, apenas cinco eram afetos a esta pesquisa.

² Em 1984, Freeman conceituou *stakeholders* para se referir a grupos ou indivíduos que pudessem afetar ou fossem afetados por uma empresa. Podemos citar como grupos e indivíduos envolvidos em uma organização: funcionários, acionistas, consumidores, etc. Hoje, esse conceito é também utilizado no contexto do turismo para se remeter aos envolvidos a uma destinação turística, como Poder Público, empreendedores e funcionários do setor turístico, e turistas. Alguns autores também incluem a comunidade local dentre os *stakeholders*, outros não.

Além dessa base de dados, foram acessadas outras bases relacionadas diretamente à área de administração e *marketing* do *website* da biblioteca da UCS, colocando-se a mesma expressão. Uma das bases de dados consultadas foi a *Emerald*, encontrando-se 10 artigos científicos. Apenas dois desses artigos eram afetos a este estudo e já haviam sido obtidos pela base de dados da Capes. Outra base de dados utilizada foi a Metapress, sendo que dos três artigos científicos localizados nessa base, nenhum se enquadrava nesta pesquisa.

Ainda outras bases de dados mais abrangentes, ligadas às ciências sociais, foram consultadas através da biblioteca da UCS, como *Web of Science*, *Academic Search Premier*, *Wiley Online Library* e *Sage*. Entretanto, não foram encontrados outros artigos além daqueles já acessados.

Nos artigos científicos utilizados, foram encontradas citações de outros artigos, que eram afetos à temática abordada neste estudo. Então, através das referências dessas citações, buscou-se os materiais originais, que foram incorporados ao corpo teórico desta investigação.

Por tudo isso, observa-se a necessidade de haver mais estudos sobre a identidade de marca de destinos turísticos. Nesse sentido, alcançar o objetivo geral desta dissertação, que é “Caracterizar a identidade de marca de Gramado construída para gerar a imagem de ‘destino turístico modelo’”, contribuirá para o conhecimento na área de *branding* em turismo, assim como colaborar com o Município de Gramado, através da análise e de apontamentos referentes a sua prática no mercado turístico, tendo em vista a relevância do constructo identidade de marca.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Caracterizar a identidade de marca de Gramado construída para gerar a imagem de “destino turístico modelo”.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tendo por referente que Hankinson (2004) considera a marca como relacionamentos e que a identidade de marca é um conceito associado ao emissor, a partir da perspectiva dos *stakeholders* internos de Gramado, visa-se:

- Descrever os componentes da identidade de marca;
- identificar que tipo de relacionamento busca-se formar entre a marca e os turistas;
- verificar se há fortes relacionamentos entre a marca e os *stakeholders* internos (Poder Público, comunidade local, trabalhadores e iniciativa privada), os quais devem compartilhar uma visão comum da identidade da marca;
- verificar se há fortes relacionamentos também entre a marca com outros *stakeholders* (comunicações orgânicas e induzidas), cuja visão deve estar em consenso com aquela compartilhada pelos *stakeholders* internos.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 TURISMO E DESTINAÇÃO TURÍSTICA

A atividade de deslocar-se de um local para outro é realizada desde os primórdios da humanidade, quando os nômades, motivados pela busca da sobrevivência, descobriam novos lugares. Posteriormente, a história das viagens foi marcada por momentos importantes, como a criação de áreas de lazer na Idade Média, o desenvolvimento da navegação durante o Renascimento, o aparecimento do capitalismo, entre outros acontecimentos. (CASTELLI, 1990).

Entretanto, o significativo incentivo ao turismo apenas foi ocorrer a partir da Revolução Industrial, com o estabelecimento do direito a férias, além de outros direitos trabalhistas. Foi naquela época que o turismo foi definido pela primeira vez, conforme afirma Barretto:

[...] surge no século XVII na Inglaterra, referido a um tipo especial de viagem. A palavra *tour* é de origem francesa, como muitas palavras do inglês moderno que definem conceitos ligados à riqueza e à classe privilegiada. [...] A palavra *tour* quer dizer *volta* e tem seu equivalente no inglês *turn*, e no latim *tornare*. O pesquisador suíço Arthur Haulot acredita que a origem da palavra esteja no hebraico *Tur* que aparece na Bíblia como significado de “viagem de reconhecimento”. (2008, p. 43).

Foi a partir da Revolução Industrial que as viagens de turismo passaram a ser comercializadas de forma programada. (CASTELLI, 1990). Em 1840, surgiu a agência de viagens Abreu Turismo em Portugal. (OLIVEIRA, 2002). Em 1841, o inglês Thomas Cook fundou a *Thomas Cook and Son*. (TOMELIN, 2001). E em 1850, foi criada a *American Express Company*, nos Estados Unidos. (OLIVEIRA, 2002).

Em 1919 ocorreu a primeira viagem aérea comercial com transporte de passageiros de Paris para Londres. A partir desse momento, a aviação passou a utilizar o hidroavião como transporte de passageiros, por um longo período. “Porém, a maioria das companhias aéreas surgiu no início dos anos 20” e, com o surgimento de aviões mais velozes, houve a maior contribuição para o turismo. (BARBOSA, 2002, p. 65).

O turismo se desenvolveu ainda mais com a globalização, quando, devido às altas tecnologias, há a possibilidade de fácil acesso a informações de qualquer parte do mundo e deslocamento a todos os locais existentes. A Organização Mundial do Turismo (OMT), que foi criada em 1925, declara que “[...] turismo engloba as atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual durante não mais do que um ano

consecutivo por prazer, negócios ou outros afins”. (IGNARRA, 2003, p. 11). Esse *lugar* ao qual se refere a OMT pode ser uma destinação turística, que segundo Buhalis (2000), é um amálgama de produtos e serviços que proporciona uma experiência total em uma região, em um país ou em uma cidade. Gramado-RS é uma destinação turística, visto que é composta por uma junção de atrativos, serviços turísticos e infraestrutura, sendo que a satisfação do turista dependerá do valor³ total percebido em sua experiência turística na destinação como um todo, não se restringindo a apenas um dos elementos do amálgama. Essa experiência influenciará também a imagem formada pelo turista, com relação à destinação.

Conforme já foi abordado anteriormente, outras destinações turísticas têm a imagem de Gramado como “destino turístico modelo”. Isso acaba motivando-as a deslocarem-se até esse município gaúcho para a realização de *benchmarking*. Desse modo, o item seguinte intenciona explicar o conceito de *benchmarking*.

4.2 BENCHMARKING

De acordo com Kearns (1986), o *benchmarking* trata-se da análise das práticas dos concorrentes mais fortes ou das empresas reconhecidas como líderes em determinados segmentos. Costa *et al.* (2007) declaram que nenhuma empresa é a melhor em tudo e que, então, o *benchmarking* consiste em um processo contínuo de medição de produtos, serviços, atividades e práticas próprias de uma corporação em relação àquelas que se destacam em algum ponto ou às organizações concorrentes melhores colocadas no mercado. Os autores complementam afirmando que o *benchmarking* centra-se na procura de pontos de referência, com os quais uma empresa se compara, a fim de melhorar em certo aspecto. E, para Camp (1998), o objetivo disso é maximizar o desempenho da organização que realiza o *benchmarking*.

A partir dos casos relatados sobre *benchmarking* em Gramado, realizados por diversos destinos turísticos brasileiros e até estrangeiros, nota-se que esse também é um processo realizado em destinações. Da mesma forma, Gramado também visita outros locais para a realização de *benchmarking*. Assim como o *benchmarking* realizado em empresas que se comparam com relação àquelas que se destacam em algum ponto, apesar de Gramado ser considerada um modelo no mercado turístico brasileiro, os gestores desse destino costumam viajar a parques da *Walt Disney World*, nos Estados Unidos, por exemplo, em busca de novas

³ Para Kotler (2009), valor pode ser considerado como a relação custo *versus* benefício. Porém, voltar-se-á a tratar sobre esse conceito no item 4.5 desta dissertação.

tecnologias para o Natal Luz. (GENEROSI, 2011). Segundo Kozak (2004), o *benchmarking* na área do turismo deve ser realizado quando:

- a demanda turística ou as receitas provenientes do turismo em um destino estão em declínio;
- parece haver insatisfação ou um menor nível de satisfação por parte dos turistas;
- há entusiasmo para seguir os desenvolvimentos recentes no setor turístico;
- os resultados de pesquisa de mercado e de medidas de desempenho da destinação não correspondem às expectativas;
- o objetivo é manter uma vantagem competitiva e ultrapassar os concorrentes no mercado.

Especificamente com relação ao **Vivências Brasil: aprendendo com o turismo nacional 2008/2009**, que faz parte do projeto *Benchmarking* em Turismo, seu objetivo foi proporcionar

[...] possibilidades para o incremento na qualidade da oferta e a melhoria nas práticas da operação, por meio da realização de viagens técnicas para a observação da operação, da gestão empresarial e das estratégias de desenvolvimento de produtos turísticos segmentados, que são referência no país. (BRASIL, 2008, p. 4).

Ainda no relatório do Vivências Brasil, há a menção de que essas viagens técnicas visam destinos turísticos com vocações semelhantes aos visitados e que, desse modo, possam ter como referência as estratégias e os modelos levantados, a fim de adaptá-los a sua cultura e as suas peculiaridades, a fim de melhorar os resultados do turismo no Brasil. O *benchmarking* é realizado em Gramado porque, conforme já foi declarado e está nesse relatório, esse destino turístico é visto como modelo em gestão e referência no turismo nacional e, assim, pode-se perceber que possui uma imagem de “destino turístico modelo”. Como, neste estudo, visa-se, caracterizar a identidade de marca de Gramado construída para gerar a imagem de “destino turístico modelo”, o próximo item tratará dos conceitos e da relação entre imagem, marca e identidade.

4.3 CONCEITOS E RELAÇÃO ENTRE IMAGEM, MARCA E IDENTIDADE

Segundo Reynolds (1965), a imagem é a construção mental do consumidor baseada em poucas impressões selecionadas, a partir de muitas informações de um determinado destino turístico. Baloglu e McCleary (1999) consideram os fatores cognitivo e afetivo na

formação da imagem, caracterizando-a, assim, como a representação mental das crenças e dos valores, dos sentimentos, e das impressões globais (constituídas pela soma das avaliações cognitiva e afetiva) de um indivíduo sobre um destino turístico.

Gartner (1993) relata que há oito agentes de formação da imagem: explicitamente induzido I (forma tradicional de publicidade, como publicidade impressa, rádio e televisão); explicitamente induzido II (informação recebida de operadores turísticos e outros intermediários); implicitamente induzido I (recomendação de celebridades via forma tradicional de publicidade); implicitamente induzido II (segunda opinião via reportagens aparentemente imparciais, como jornais, artigos de viagem); autônomo (documentários, filmes, programas de televisão); orgânico não solicitado (informação recebida de amigos e familiares não solicitada); orgânico solicitado (informação recebida de amigos e familiares por meio de solicitação); orgânico (visita ao local).

Kotler e Gertner (2002) consideram que há ativação de uma imagem de um país na mente das pessoas, por meio de apenas mencionar-se o seu nome, mesmo na ausência de atividades para gerir uma marca consciente. Isso significa que o turista tem uma imagem dos destinos turísticos (seja país, região ou cidade), dos quais pelo menos já conhece seu nome, de modo natural, mesmo que os lugares não tenham construído uma marca para divulgá-la.

Nesse contexto, conforme a *American Marketing Association*, marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação desses, para identificar os produtos ou serviços e diferenciá-los dos concorrentes. (KOTLER, 1997). Mas, de acordo com Pimentel, Pinho e Vieira (2006, p. 286), “a marca não se limita a um nome numa etiqueta, mas cria e agrega um valor de consumo perceptível ao consumidor”. Com as marcas, a utilidade de um produto não está relacionada a somente suas propriedades funcionais, mas também aos mundos de significações incorporados ao mesmo. (NORBERTO, 2004). A partir disso, pode-se entender que a marca é um nome, um sinal, um símbolo ou um desenho que carrega um mundo de significações e, assim, cria e agrega um valor de consumo perceptível ao consumidor.

Ainda, a marca está inscrita em um campo simbólico surgido a partir de uma estratégia, de uma intervenção profissional, que se alimenta do real, a fim de criar vantagem competitiva em um mercado. (NORBERTO, 2007). Lindon *et al.* (2004) expõem que a marca é como um contrato, que garante um nível de performance; identifica o produto/serviço, o que facilita o seu reconhecimento e favorece a fidelização do consumidor; e diferencia o produto/serviço, dando-lhe sentido. Karamarko (2010) completa que a marca indica a identidade de um destino turístico.

De acordo com Meler e Ruzic (1999), identidade é um conjunto de características que fazem de alguém o que ele ou ela é. Com relação à identidade de marca especificamente, essa representa as associações que a marca deseja gerar na mente dos consumidores. (KARAMARKO, 2010). Segundo Ghodeswar (2008), identidade de marca é um conjunto exclusivo de associações de marca que acarretam uma promessa aos clientes. Aaker (1996) afirma que a identidade de marca representa a autoimagem e a imagem aspirada no mercado com relação a um produto/serviço.

Dessa forma, podemos entender que a identidade da marca de destinos turísticos é formada pelas suas características, as quais os *stakeholders* internos percebem e desejam transmitir, a fim de gerar a imagem que cobiçam na mente do turista. Nesse caso, a imagem é denominada de imagem da marca. Pimentel, Pinho e Vieira (2006) observam que a imagem é um conceito relacionado com o receptor, enquanto a identidade é um conceito associado ao emissor.

Também segundo Aaker (1996), pesquisa sobre a imagem oferece informação básica útil e necessária para a determinação da identidade da marca. Entretanto, o mesmo autor sugere que a orientação dos clientes não deve ser usada de forma descontrolada, pois pode haver inadequações da imagem, indo-se parar em uma armadilha da imagem da marca. Desse modo, a criação da identidade de marca vai além de descobrir o que os clientes dizem querer, devendo espelhar também o espírito e a visão⁴ da marca, aquilo que se deseja alcançar, a fim de gerar a imagem de marca almejada. (AAKER, 1996).

Esclarecidos os conceitos e a relação entre imagem, marca (*brand* em inglês) e identidade, outro conceito que é necessário abordar para este estudo é o de *branding*, que inclui a construção da identidade de marca. Tal abordagem é realizada no item seguinte.

4.4 *BRANDING*

Branding, de acordo com Llamas (2013), é o processo de criação e de gestão estratégica de uma marca. Desse processo fazem parte quatro fases próprias do planejamento estratégico: análise, desenvolvimento, execução e avaliação ou controle.

⁴ Visão estratégica é o que descreve para onde a organização se dirigirá, que tipo de empresa se tornará e qual será o foco futuro em relação a produto/mercado/cliente/tecnologia, de forma a orientar os caminhos a serem traçados. (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2011). De Chernatony (2010) salienta três componentes inter-relacionados de uma poderosa visão de marca: o ambiente futuro que o marca pretende buscar; o objetivo da marca, e os valores que vai caracterizar a marca e permitir a satisfação do propósito.

A primeira etapa engloba a análise de clientes (tendências, motivação, necessidades não atendidas e potencialidades); da concorrência (imagem e identidade de marca, pontos fortes e estratégias, e vulnerabilidades); e autoanálise (imagem de marca existente, tradição da marca, capacidades e valores organizacionais). (AAKER, 1996; AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000). Desse modo, aqui, vale destacar a importância da análise da concorrência no processo de *branding*, visto que, conforme já foi exposto, referindo-se a Lindon *et al.* (2004) e a Kotler (1997), a marca diferencia o produto/serviço de outros.

O desenvolvimento trata da definição da identidade de marca e da proposta de valor (AAKER, 1996). Esses são os constructos centrais de *branding* desta dissertação e, por esse motivo, serão expostos detalhadamente no item 4.5.

A terceira fase é o posicionamento de marca no mercado, visto que “[...] a posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes”. (AAKER, 1996, p. 194). Essa comunicação pode ocorrer através de publicidade, relações públicas, imprensa, eventos e promoções. (LLAMAS, 2013). A posição pode ser mudada sem que se modifiquem a identidade e a proposta de valor, Às quais ela está subordinada. (AAKER, 1996).

Por último, realiza-se a avaliação, que implica a mensuração do retorno sobre o investimento na marca e seu valor em termos de equidade de marca. Equidade de marca seria um conjunto de seus ativos e passivos, que, quando medido, é uma forma de conhecer a força dessa marca. De forma geral, os ativos e passivos podem ser agrupados em cinco categorias: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos do proprietário da marca (patentes, relações com os canais de distribuição, marcas registradas, entre outros). (AAKER, 1998).

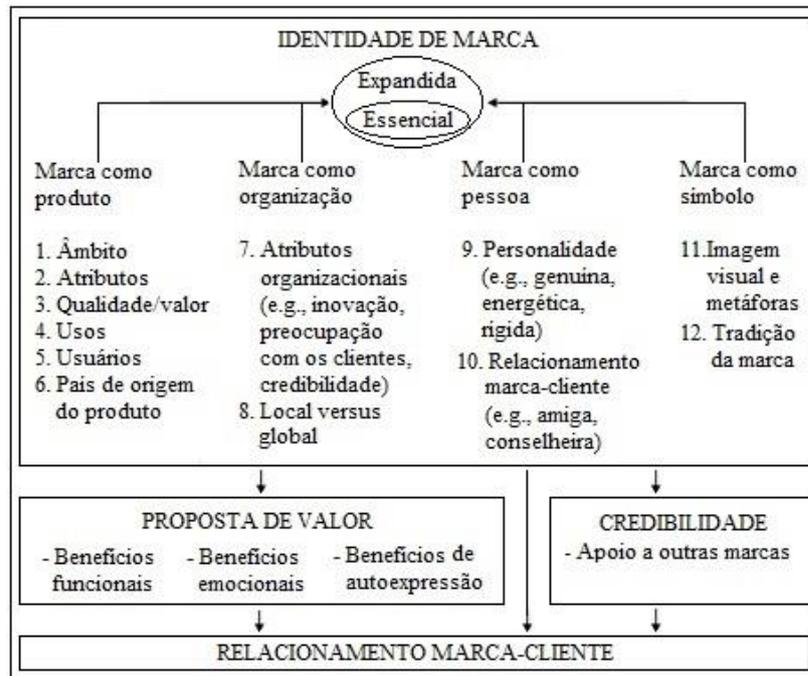
Considerando-se a identidade de marca como parte do *branding* e o principal constructo abordado nesta dissertação, no item 4.5 são apresentados os modelos teóricos sobre identidade de marca geral (para qualquer produto ou serviço). Já, no item 4.6, são exibidos os modelos teóricos específicos de lugares, dos quais será selecionado um deles para a análise da presente pesquisa.

4.5 IDENTIDADE DE MARCA E PROPOSTA DE VALOR

Como expressado anteriormente, a identidade de marca é formada pelas características que os gestores percebem e almejam transmitir, a fim de gerar a imagem que

cobiçam na mente do cliente sobre um produto. Para Aaker (1996), essas características não se limitam aos atributos dos produtos de uma determinada marca. Não se limitando aos atributos dos produtos, Aaker cita quatro perspectivas da identidade de marca: a marca como produto; a marca como organização; a marca como pessoa; e a marca como símbolo, conforme está na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de identidade de marca de Aaker



Fonte: Traduzida de Aaker (1996).

Quanto à perspectiva *marca como produto*, fazem parte: âmbito, atributos, qualidade/valor, usos, usuários, e país de origem do produto. *Âmbito* é a associação de uma marca com uma classe de produtos, sendo que a meta não é conseguir que a classe seja lembrada quando a marca for mencionada (exemplo: Quando se deseja barbear, pensa-se em Gillette, não em lâmina de barbear). *Atributos* são as características de um produto que podem proporcionar benefícios ao cliente. A *qualidade* é um atributo tão relevante que é considerado separadamente e está intimamente relacionado ao *valor*, visto que esse último enriquece o conceito, acrescentando a dimensão preço. *Usos* se refere à exclusividade de uma determinada utilização ou aplicação que algumas marcas detêm (exemplo: A Gatorade detém, ou pelo menos detinha, até 1996, com exclusividade o conceito de utilização pelos atletas que procuram manter um alto nível de desempenho). Uma marca também pode ser posicionada de acordo com o tipo de *usuários*, como Friskies, que são o alimento dos gatos espertos, por

exemplo. E, por último, pode-se vincular uma marca a um *país ou região de origem*, que lhe dará credibilidade. (AAKER, 1996).

Todavia, para Giraldi (2004), pode ser prejudicial utilizar o país de origem em um programa de marca se esse país tiver uma história de associação negativa entre ele e a categoria de produto.

Com relação à *marca como organização*, essa perspectiva inclui atributos organizacionais e local *versus* global. Os atributos da organização são mais difíceis de copiar que os atributos do produto, visto que envolvem pessoas, cultura, valores e programas organizacionais, ou seja, aspectos menos tangíveis que os atributos de um produto. Referindo-se ao local *versus* global, quando uma marca opta por ser reconhecida como local, destaca sua relação com a tradição para o segmento de mercado de um determinado lugar, na busca de formar um vínculo com os clientes e de expressar orgulho. Além disso, dessa forma, uma marca local pode mostrar-se mais compreensiva às necessidades e atitudes da localidade. Por outro lado, quando uma marca escolhe atuar como global, pode proporcionar o prestígio e a certeza de ser detentora de um público e de uma missão maiores, e projetar uma personalidade cosmopolita. Uma marca global, geralmente, sinaliza que é tecnologicamente avançada, capaz de investir em Pesquisa e Desenvolvimento, e de seguir os avanços realizados nos países onde concorre. (AAKER, 1996).

Ainda com relação à *marca como organização*, o papel natural desse tipo de marca é propiciar associações organizacionais que acrescentem credibilidade a seus produtos ou às suas submarcas de produtos. A credibilidade é fortalecida quando uma organização é percebida como experiente, confiável e apreciada. Uma organização experiente seria aquela competente na fabricação e venda de produtos. A confiança está relacionada à honestidade de suas negociações e comunicações com os clientes, e à preocupação com problemas sociais e/ou com seus funcionários. Enquanto uma organização apreciada é a reconhecida pelas suas contribuições à comunidade ou pela sua característica divertida, devido às atividades das quais participa (exemplo: patrocínio a um concurso estranho). (AAKER, 1996).

Para Murphy (1992), garantia de credibilidade é um dos benefícios de *branding*. Em 1991, Feldwick já apontava como benefícios de *branding*: emblema confiável de origem e promessa de desempenho.

Uma identidade de marca que inclua associações organizacionais pode desempenhar um papel fundamental na articulação de seus objetivos, valores e de suas estratégias básicas para os funcionários e para outros *stakeholders* da corporação, fortalecendo a marca. (AAKER, 1996).

Já *marca como pessoa* abarca personalidade da marca, relacionamentos *marca versus* cliente. Tal como uma pessoa, uma marca pode ser percebida por adjetivos. Além disso, a personalidade da marca pode consistir-se na base do relacionamento entre ela própria e o cliente. (AAKER, 1996).

De Chernatony (1999) também associa os relacionamentos da marca com a personalidade. Entretanto, esse autor abarca como “relacionamentos da marca” não somente aqueles que envolvem *marca versus* cliente, como também os relacionamentos entre funcionários, entre funcionários e clientes, e entre funcionários e outros *stakeholders*.

E *marca como símbolo* envolve imagens visuais/metáforas e tradição da marca. Os símbolos facilitam a obtenção de reconhecimento e recordação. Cada imagem visual, como por exemplo, uma figura, uma cor, um *design* do produto, deve captar grande parte da identidade da marca, sendo que as conexões entre o símbolo e os elementos da identidade serão construídas ao longo do tempo. Os símbolos são mais significativos quando incluem uma metáfora (exemplos: O coelho da marca Energizer remete à longa vida útil de suas pilhas, visto que ele aparece nos comerciais tocando bumbo sem parar, com uma energia que parece não ter fim.). Tradição também pode estar envolvida na essência da marca (exemplo: A marca Amtrak relaciona sua experiência em ferrovia à memória das viagens de trem em primeira classe com o seguinte pensamento “existe algo de mágico acerca dos trens”). (AAKER, 1996).

No contexto da semiótica, símbolo é um tipo de signo. Signo é alguma coisa que está no lugar de outra representando-a. O signo pode ser classificado de três formas: símbolo, ícone e índice. Símbolo é signo convencionado para representar algo, como, por exemplo, a Torre Eiffel representa Paris. Ícone é um signo que se assemelha ao que representa como um desenho de uma flor. Índice indica algo, como, por exemplo, fumaça é sinal de fogo. (JOLY, 1996)

Aaker (1996) sugere que nem toda a identidade de marca precisa de todas essas perspectivas, mas que cada marca deverá avaliar todas elas e utilizar aquelas que sejam favoráveis para a articulação do que a marca deve representar na mente do consumidor. Essas perspectivas poderão compor a estrutura da identidade, dividindo-a em identidades essencial e expandida.

A identidade essencial refere-se à essência atemporal da marca, permanecendo à medida que se desloca para novos mercados e produtos, e que deve incluir elementos que tornam a marca única e valiosa. (AAKER, 1996). A identidade essencial abrange a alma da marca; as crenças e os valores fundamentais que impulsionam a marca; a capacidade da

organização por trás da marca; e o que a organização representa por trás da marca. (AAKER, 1996). Para Ghodeswar (2008), a identidade essencial ou identidade nuclear (*core identity*) também é atemporal e concentra atributos do produto, serviço, perfil do usuário, ambiente da loja e desempenho do produto.

Já a identidade expandida completa a identidade essencial, incluindo elementos que têm papel a desempenhar como impulsionador da identidade de marca, mas não fazem parte de seu alicerce (AAKER, 1996). Essa identidade foca-se na personalidade da marca, no relacionamento e na associação com um símbolo forte. (GHODESWAR, 2008).

Os elementos das identidades essencial e expandida devem ser agrupados coerentemente, de forma que o todo seja maior que a soma de suas partes, visto que os seres humanos não costumam perceber as coisas como atributos separados. (AAKER, 1996).

Ainda segundo Aaker (1996), a identidade da marca deve ajudar a estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, por meio de uma proposta de valor; todavia, esse relacionamento também pode emanar diretamente da identidade da marca. Assim, para entender essa assertiva, antes da concepção de relacionamento marca *versus* cliente, é preciso compreender o que é proposta de valor.

Proposta de valor pode ser conceituada como uma afirmação dos benefícios funcionais (relacionados à utilidade do produto/serviço), emocionais (sensação positiva proporcionada por uma marca) ou de autoexpressão (usar determinado produto/serviço é uma forma de expressar o valor a si mesmo e para os outros). Os benefícios emocionais e de autoexpressão podem estar intimamente relacionados. Entretanto, é relevante considerá-los separadamente, visto que se pode deparar com casos como o fato de dirigir um Lincoln, por exemplo, é significativo para provar o próprio sucesso, mas *sentir-se importante* pode ser uma emoção ligeira demais para aparecer na análise ou na execução da identidade de uma marca. As diferenças dos benefícios de autoexpressão em comparação com os emocionais, estão no fato de que há concentração: na própria pessoa, não nos seus sentimentos; nos cenários e produtos públicos (exemplos: vinhos e automóveis), em vez de nos pessoais (exemplos: livros e programas de televisão); nas aspirações e no futuro em detrimento das recordações do passado; em características permanentes da personalidade da pessoa, sem considerar as transitórias; no ato de usar um produto em vez de nas consequências do uso (exemplo: usar avental de cozinha confirma o refinamento do cozinheiro, não o orgulho e a satisfação pela aparência de uma refeição bem-preparada). (AAKER, 1996).

Middleton (2002) comenta sobre a autoexpressão no turismo, expondo que as pessoas tomam decisões em seus grupos de referência ou naqueles aos quais desejam

pertencer, ou ainda dos quais pretendem desassociar-se. Dessa forma, sendo a atividade turística, geralmente, um produto publicamente consumido, realizado como uma experiência em grupo, as escolhas se dão de modo a refletir os conceitos pessoais de quem viaja e a indicar algo sobre ele mesmo aos outros. Associado a isso estão os destinos turísticos da moda e que proporcionam *status*.

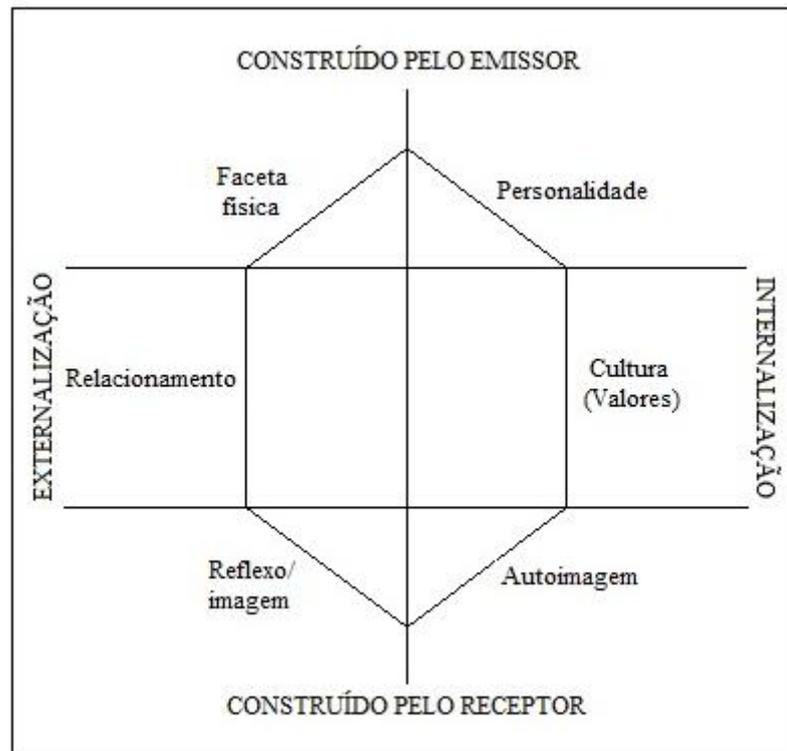
O preço também faz parte da proposta de valor, sendo que as marcas não são avaliadas independentemente desse fator. Atrelado a isso está o posicionamento sofisticado, intermediário ou popular da marca. (AAKER, 1996).

Explicitado sobre proposta de valor, estabelecer um relacionamento entre a marca e o cliente, por meio dessa proposta, significa que o cliente pode ser leal a uma marca por essa oferecer determinados benefícios: funcionais, emocionais e de autoexpressão a certo preço. Já no caso do relacionamento marca-cliente emanar diretamente da identidade da marca, isso pode significar que esse relacionamento emerge da perspectiva *marca como organização* ou *marca como pessoa*, em vez de *marca como produto*. Na primeira circunstância, a preocupação com o meio ambiente demonstrada por uma marca pode traduzir-se no respeito ou na admiração que formam a base de um relacionamento. Na segunda situação, a marca pode ser reconhecida, por exemplo, a Dell Computer como um profissional que auxilia nas tarefas difíceis, o que contribui para o relacionamento marca *versus* cliente. (AAKER, 1996).

Kapferer (1998) também formulou um modelo de identidade de marca, chamado de prisma da identidade de marca. Para a autora desta dissertação, esse modelo é menos holístico, se comparado ao de Aaker (1996), por desconsiderar as diversas perspectivas da marca, conforme descrito na sequência.

Desse modelo, apresentados pela Figura 2, fazem parte seis componentes centrais: faceta física, personalidade, cultura, relacionamento, reflexo/imagem e autoimagem. Para exemplificá-los, o autor utilizou a marca Lacoste. O físico é um conjunto de características objetivas da marca (exemplos: qualidade, logomarca). A personalidade é formada por características da marca, como se fosse uma pessoa (exemplo: discreta). A cultura é um sistema de valores e fontes de inspiração que governam a marca em suas manifestações (exemplos: clássica, ideais aristocráticos). Relacionamento é o tipo de relação que o consumidor deseja estabelecer com a marca (exemplo: distinção). O reflexo é a imagem da marca na mente do cliente (exemplos: transgeracional, *unisex*, classe média. E autoimagem é como o cliente se enxerga ao consumir a marca (exemplo: pertencimento a um clube chique). (KAPFERER, 1998).

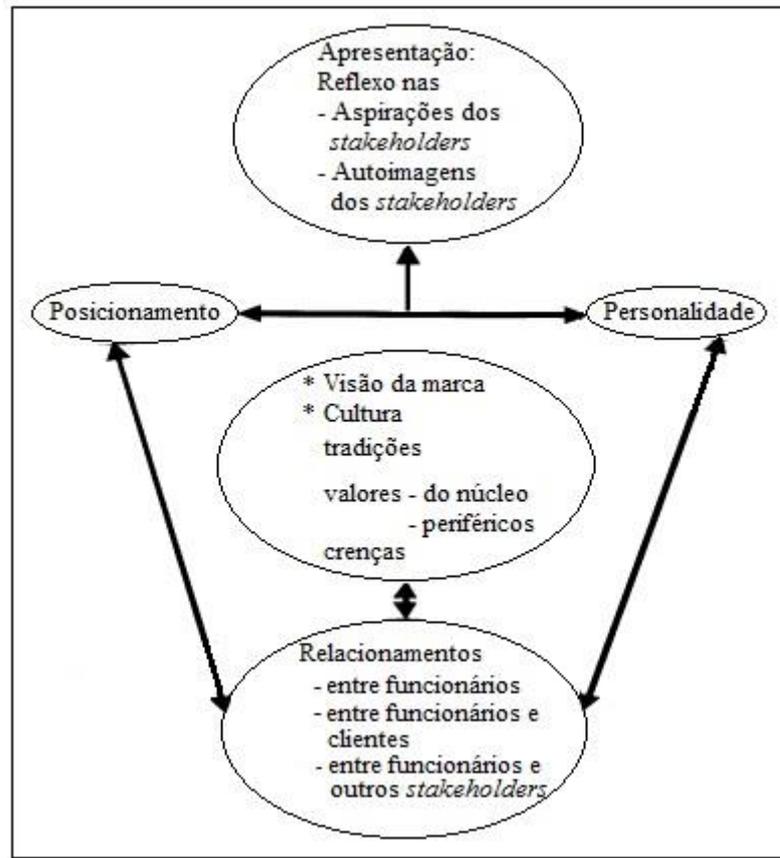
Figura 2 – Modelo de identidade de marca de Kapferer



Fonte: Traduzida de Kapferer (1998).

De Chernatony (1999) adapta o modelo de Kapferer, constituindo outro modelo em que conceitua a identidade da marca em termos de sua visão e cultura, sendo isso o que direcionará os demais elementos, como: o posicionamento, a personalidade, e as relações posteriores, que refletir-se-ão nas autoimagens reais e aspiracionais dos *stakeholders*. Esse modelo é demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de identidade de marca de De Chernatony



Fonte: Traduzida de De Chernatony (1999).

A visão, conforme já foi exposto anteriormente, é a definição da direção que tomará a organização, o que, segundo De Chernatony (1999), deve ser clara para que a marca prospere. Para desenvolver ou aperfeiçoar uma estratégia adequada para tal visão, na sequência, é necessário auditar a cultura da marca. De acordo com Matos, Matos e Almeida (2007), a cultura corporativa engloba as crenças, os valores, os hábitos e as tradições de uma organização, ou seja, as normas informais e não escritas que orientam o comportamento de seus integrantes e que regem suas ações para a realização dos objetivos organizacionais. Então, De Chernatony (1999) afirma que a auditoria servirá para alinhar a cultura com os valores de marca que se deseja desenvolver.

Posteriormente, vem a verificação se o posicionamento desejado está adequado com relação à visão e aos valores centrais almejados para a marca. A distinção com relação a outras marcas é um aspecto fundamental do posicionamento.

O próximo passo é definir a personalidade que se deseja para a marca. Conforme já exposto, De Chernatony (1999) também associa os relacionamentos da marca com a personalidade, não restringindo o relacionamento a apenas a âmbito marca *versus* cliente. O

autor também abrange relacionamentos entre funcionários, entre funcionários e clientes, e entre funcionários e outros *stakeholders*.

Por último, ainda Chernatony (1999) relata que devem ser definidos os estilos de apresentação, ou seja, como o posicionamento desejado, a personalidade e as relações que compõem a identidade de marca serão apresentadas, de modo a refletir nas aspirações e nas autoimagens dos *stakeholders*.

4.6 IDENTIDADE DE MARCA DE DESTINAÇÕES TURÍSTICAS

Konecnik e Go (2008) relatam que antes da construção da identidade de marca de um destino turístico, é necessário realizar a análise de clientes, da concorrência, e autoanálise como respaldo para essa construção. Desse modo, pode-se entender essa afirmação como uma transposição da teoria de Aaker (1996), de Aaker e Joachimsthaler (2000).

Já sobre a construção de identidade de marca, o modelo de identidade de Aaker pode ser compreendido como aplicável a produtos e serviços em geral de uma organização, ou seja, adequado ao *branding* de qualquer produto ou serviço. Com relação ao turismo especificamente, Karamarko (2010) acredita que, na construção de marca de produto turístico, devem ser aplicadas as quatro perspectivas do modelo de planejamento de identidade de Aaker. O autor completa afirmando que esse modelo está congruente com a sua definição de marca como produto turístico: uma identidade singularmente protegida de produto e de produtor dentro de uma marca-organização com *know-how* de boa imagem, na região da destinação turística. Quando menciona *identidade singularmente protegida*, está aludindo ao fato de que a identidade de um produto turístico é criada pela sua marca com a intenção de que se tenha uma diferenciação psicológica entre o produto de marca, e o produto sem marca. Nesse sentido, a gestão e o *branding* de uma destinação turística eficazes devem envolver a unificação das identidades dos produtos turísticos parciais dos produtores de marca, com o produto turístico integral do destino.

Mariutti (2012), como parte de sua dissertação “Identidade de marca-país: comunicação da marca Brasil nos Estados Unidos da América”, buscou transpor o modelo de planejamento de identidade de marca de Aaker (1996) para a Marca Brasil. Como resultado dessa etapa, obteve que a correspondência entre o modelo de Aaker e a Marca Brasil é parcial, visto que verificou que tal marca apresenta relações incompletas e divergências conceituais com a teoria de Aaker. Dessa forma, infere-se que os problemas encontrados são provenientes da Marca Brasil e não do modelo, não havendo a invalidação deste último.

Voltando a Konecnik e Go (2008), baseando-se no modelo de identidade de marca de Aaker, eles afirmam que se deve despender especial atenção às características da marca como organização, considerando os múltiplos *stakeholders* e a cultura local relacionada a eles, na construção e implementação da marca de destinos turísticos.

De acordo com Skinner (2008), parte da literatura científica sobre *lugares*⁵ considera que estes apresentam múltiplas identidades, relacionando-os com identidade de marca de produto, enquanto outra parte dessa literatura pondera que os lugares possuem uma única identidade com múltiplas facetas, assemelhando-se a uma identidade corporativa ou pessoal. A autora desta dissertação acredita, baseando-se no conceito de destinações turísticas, de Buhalis (já citado no item 4.1), como uma amálgama de produtos e serviços, que uma destinação deve construir uma única identidade, composta por múltiplas facetas, quando pretende-se promover o lugar como um todo.

Conforme Aaker e Joachimsthaler (2000), que tratam de marcas em geral, sobre uma única identidade de marca, há algumas vantagens: a comunicação interna e externa torna-se mais fácil, menos dispendiosa, mais provável de ser eficaz e solidamente ligada à estratégia institucional. É possível utilizar a mesma identidade enfatizando diferentes elementos em cada mercado, como, por exemplo, a personalidade de marca em um determinado mercado e as associações organizacionais em outro. Outra abordagem pode ser manter a mesma identidade, mas interpretá-la de modo diferente em diferentes mercados, como, por exemplo, a identidade essencial de relacionamento ser apresentada com um toque mais pessoal para um mercado e mais profissional para outro. Ainda sobre identidade única, Hankinson (2007) afirma que, quando há uma ampla gama de *stakeholders*, é conveniente dividi-los em segmentos para realizar a comunicação, para evitar conflitos, como um resultado das diferentes necessidades de cada público.

Entretanto, algumas vezes, uma única identidade pode não ser adequada. Nessas situações, a meta deve ser a obtenção de um conjunto comum de associações, algumas das quais estarão na identidade essencial. Uma identidade pode funcionar em um novo contexto se for aumentada, mas há circunstâncias em que é preciso mudar a identidade essencial. (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

No caso da necessidade de múltiplas identidades de marca, podem ser utilizados dois procedimentos: de cima para baixo, que cria uma identidade para o todo e, depois, se a adapta

⁵ Para Anholt (2005), o turismo é apenas um componente de uma cidade, região ou nação, juntamente com investimentos estrangeiros, cultura, exportações, entre outros, que deve ser levado em consideração no *branding* de lugares (*place branding*). Dessa forma, o termo mais adequado para se referir à construção de marca turística de um lugar seria *branding* de destinos turísticos (*destination branding*).

a mercados diferentes; e de baixo para cima, estabelecem-se unidades definidas pelo mercado ou produto, que são livres para criar a identidade que melhor atenda às suas necessidades, as quais podem ser reconciliadas. Seja qual for o procedimento, é apropriado que haja um número limitado de identidades que compartilhem elementos comuns, embora também tenham elementos diferentes, a fim de evitar uma “anarquia” de marca. (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Também pode ocorrer de ser necessário modificar uma identidade de marca, mesmo que essa seja única. Isso pode acontecer por alguns motivos, que, talvez, apareçam ao longo do tempo, como: a definição ou a execução da identidade foi malconcebida, está obsoleta, atrai um mercado limitado, não é contemporânea, ou tornou-se tediosa. (AAKER; JOACHIMSTHALER, 2000).

Com relação a um lugar como país especificamente, Skinner e Croft (2004) acreditam que toda nação é mais parecida com a marca corporativa, com seus lugares, incluindo suas cidades, como marcas de produtos individuais dentro dela. Dzenovska (2005, p.175) também tem esse entendimento, e concorda com o relatório *Oxford Said Business School*, que define a identidade nacional de marca “[...] como uma identidade guarda-chuva que pode incorporar e dar sentido a submarcas dirigidas a setores específicos”.

Para Hankinson (2007), há importantes características de marcas de destinos que as distinguem das marcas de produtos e que essas levam a diferenças na maneira como marcas de destinos são criadas, desenvolvidas e mantidas. Essas características são:

- coprodução: como há uma amálgama de serviços individuais em uma destinação turística, o produto lugar é coproduzido por todos eles;
- coconsumo: devido à natureza multifacetada do produto lugar, ele é consumido simultaneamente por diferentes clientes para diferentes fins, resultando em coconsumo;
- variabilidade: cada experiência do consumidor de produto-lugar é montada individualmente a partir da variedade de serviços e experiências em oferta;
- definição legal dos limites do lugar: os limites de um lugar são definidos legalmente pelos governos, o que, às vezes, dificulta a oferta de um produto significativo que combine dois ou mais locais;
- sobreposição administrativa: ocorre quando há divergências entre, por exemplo, a marca cidade e a marca regional, podendo causar confusão na mente dos turistas;

- responsabilidade política: em se tratando de lugares, a responsabilidade desses recai sobre o Poder Público, cujos membros podem ser modificados a cada eleição, o que pode resultar em decisões inconsistentes com objetivos a longo prazo.

Em 2004, Hankinson considerou que os consumidores também são coprodutores dos serviços em um destino turístico, sendo que há interação entre consumidores e prestadores de serviços.

Além de coprodução e coconsumo, marcas de destinos também envolvem cocriação, conforme explica Saraniemi (2010). O autor relata que assim como as identidades dos *stakeholders* são inteiradas no processo de criação de uma marca corporativa, a identidade de um destino turístico também é originária da interação de todos os envolvidos, inclusive visitantes e residentes. Ainda, tanto corporações como destinações envolvem muitos *stakeholders*, e, portanto, não se relaciona o conceito de *valor*, apenas na perspectiva dos clientes, mas se o considera como cocriado coletivamente por uma empresa ou por um destino e por seus *stakeholders*. E, como já visto anteriormente, *valor*, para Aaker, está intrinsecamente ligado ao processo de definição de identidade de marca.

Voltando a Hankinson (2007), esse autor acredita que as marcas corporativas compartilham similaridades com marcas de destinos, e que a emergente literatura sobre marcas corporativas pode dar um contributo importante para a compreensão dos problemas específicos de gestão de marcas de destinos e como esses podem ser melhorados. Então, em sua pesquisa, apresentou cinco princípios orientadores e um *framework*, Figura 4, para a gestão de marcas de destino. Os cinco princípios são: o papel da gestão de topo; a influência da cultura corporativa; a coordenação departamental; as comunicações entre *stakeholders*; e as parcerias.

Papel da gestão de topo em corporação – a gestão de topo se refere à alta administração de uma organização, que, de acordo com Hankinson (2007), é necessário que haja uma liderança que desenvolva, comunique e incorpore a visão estratégica e os valores da marca, na cultura de toda organização. Essa função não deve estar restrita ao departamento de *marketing*.

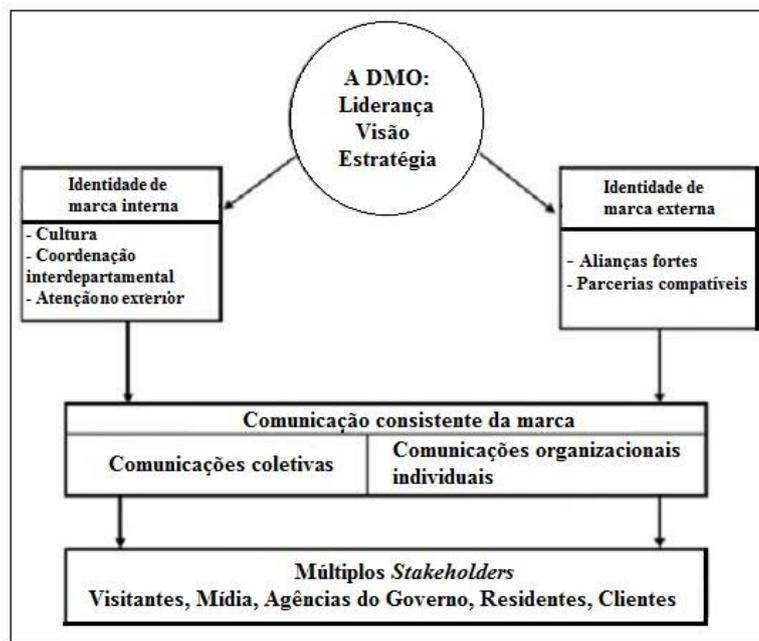
De Chernatony e Segal-Horn (2001) sugerem que, para isso, a administração deve recrutar trabalhadores cujos valores apoiam a marca. Nesse mesmo sentido, Simoes e Dibb (2001) enfatizam a necessidade de: treinar todo pessoal no cuidado e na nutrição da marca; e recompensar os funcionários cujas ações apoiam a marca.

Papel da gestão de topo em destino turístico – a transposição que Hankinson (2007) faz para as marcas de destinos turísticos é que, nesse caso, a gestão de topo é de

responsabilidade das Organizações de Marketing de Destinação (DMOs), que, na maioria dos países, é quem exerce o desenvolvimento de suas marcas. Essas DMOs são situadas no setor público e gerenciam uma rede de organizações de serviços públicos e privados individuais. Assim, uma DMO deve estabelecer uma visão clara para a marca-destino e desenvolver um conjunto de valores fundamentais dessa marca, que ligam os aspectos positivos das heranças do lugar a uma visão realista do que pode ser alcançado no futuro. Hankinson, em 2004, afirmou que o êxito final de uma estratégia de *branding* de lugar depende da extensão eficaz do núcleo da marca, através de forte relacionamento com os *stakeholders*, que, por sua vez, estendem e reforçam a realidade do núcleo da marca, através da comunicação consistente e da prestação de serviços. Então, a visão e o conjunto de valores do núcleo da marca, estabelecidos pela DMO, servirão de base para um debate mais amplo sobre a estratégia de marca, com potenciais parceiros que ajudarão a levar a estratégia adiante.

Pike (2008) relata que uma DMO pode ser tanto nacional, como estadual e regional, e que deve orientar para o mercado, através da abordagem de gerenciamento do destino turístico. De acordo com esse autor, suas principais funções são: desenvolvimento do *marketing* de uma destinação turística; coordenação do setor (cooperação entre os envolvidos para uma imagem com valor mútuo); serviço de monitoramento dos padrões de qualidade; e promoção de relações com a comunidade.

Figura 4 – Modelo de gerenciamento de marcas de destinações de Hankinson



Fonte: Traduzida de Hankinson (2007).

Cultura corporativa – conforme já relatado, Matos, Matos e Almeida (2007) declaram que a cultura corporativa engloba as crenças, os valores, os hábitos e as tradições de uma organização; em outras palavras, são as normas informais e não escritas, que orientam o comportamento de seus integrantes e que regem suas ações, para a realização dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Hankinson (2007) afirma que se há coerência entre os valores da marca e a cultura organizacional, leva-se credibilidade aos olhos dos *stakeholders* envolvidos, tanto internos quanto externos. Caso contrário, pode minar a integridade da marca.

Cultura corporativa em destino turístico – quanto a isso, Hankinson (2007) discorre que a construção da marca deve começar internamente na DMO, a partir de seu topo, através de um processo de formação e de tutoria, que deve incorporar as crenças, os valores e as normas comportamentais associadas com a marca no coração e na mente dos funcionários. Após, essa transformação cultural deve ser estendida às organizações parceiras, o que é provavelmente mais difícil. Dessa forma, pode ser eficaz o desenvolvimento de uma carta de marca (*brand charter*), em que deverão constar os valores fundamentais que servirão de orientação.

Coordenação interdepartamental/cocordenação em corporação – com relação a isso, o autor expõe sobre a relevância da criação de uma coordenação que integre todos os departamentos de uma organização, visto que a construção de marca tem a ver com todos eles, não se restringindo ao setor de *marketing*. (HANKINSON, 2007).

O *marketing* intenciona entregar valor e satisfação superior, com relação aos concorrentes para o cliente, mas não consegue fazer isso sozinho. Para isso, proporciona a integração de todos os departamentos da organização. (KOTLER; AMSTRONG, 2003).

Coordenação interdepartamental/cocordenação em destino turístico – novamente, há maior dificuldade quando se trata de destinações turísticas, devido à existência de diversas organizações envolvidas nisso. A coordenação deve iniciar pela DMO, com o alinhamento de seus departamentos e o estabelecimento de uma cultura orientada para a marca, através de recrutamento, educação, formação e sistemas de recompensas compatíveis com os valores da marca. E, outra vez, estender esse processo para as organizações parceiras é mais problemático, pois, para elas, a própria marca é prioridade, sendo secundário o compromisso com a marca de destino, a menos que haja uma sinergia entre os valores das marcas. A sinergia só ocorre quando as organizações parceiras estão envolvidas com os valores específicos da marca de destino, desde a fase inicial do desenvolvimento da marca. Isso pode ser alcançado por meio de comitês estabelecidos e grupos de trabalho, em que os parceiros

individuais estão representados. Cada organização parceira deve, por um processo de marca interna, garantir que os valores da marca sejam compreendidos e envolvidos por todos os seus departamentos, seguindo o que foi conduzido pela DMO, como uma marca-guarda-chuva, que engloba uma gama de serviços. Esse processo leva tempo, mas pode ser incentivado por meio da utilização de programas de patrocínio e créditos para a prática ligada à formação. (HANKINSON, 2007).

Comunicações entre stakeholders em corporação – as marcas corporativas são multidimensionais e as comunicações entre *stakeholders* ocorrem além da comunicação de *marketing* convencional, realizando-se de diversas formas, como, por exemplo, reuniões de sócios e relatórios, eventos de treinamento de funcionários e de distribuidores, e manuais. Além disso, essas marcas também são multidisciplinares, fazendo com que os *stakeholders* se comuniquem em uma variedade de contextos diferentes, incluindo responsabilidade social, cumprimento e governança corporativa. Portanto, uma marca deve abordar essas interações multidimensionais e multidisciplinares, de modo que seja consistente com os valores designados para a marca. (HANKINSON, 2007).

Comunicações entre stakeholders em destino turístico – destinações turísticas são ainda mais multidimensionais e têm uma gama ainda mais ampla de *stakeholders*, o que também é reconhecido por Pike (2008). Então, para Hankinson (2007), conforme foi exposto anteriormente, é conveniente dividi-los em segmentos para realizar a comunicação, a fim de evitar conflitos provenientes das diferentes necessidades de cada público. Neste caso, os segmentos seriam: segmentos turísticos (turistas de lazer e de negócios, por exemplo), segmentos corporativos (organizações ligadas ao turismo e não turísticas) e influenciadores orgânicos (organizações e grupos de pessoas que podem ter uma influência profunda na imagem de marca do destino, incluindo a mídia e, de forma mais sutil, as instituições de educação e de arte). Para cada segmento de público, a comunicação deve representar tanto os valores do núcleo da marca como os valores específicos do segmento da marca.

Parcerias em corporação – na nova economia caracterizada pela globalização dos mercados, a literatura de marca corporativa não é mais focada em uma organização única, mas abrange alianças estratégicas e redes. Essa literatura inclui o desenvolvimento de marcas de redes. (HANKINSON, 2007).

Parcerias em destino turístico – parcerias tornaram-se um mecanismo-chave no planejamento e na implementação de marcas de cidades. O papel da DMO não é impor a estratégia de marca desenvolvida exclusivamente por ela, mas sim, gerir parcerias no desenvolvimento de tal estratégia, gerenciando os interesses conflitantes entre os parceiros.

Deve haver compatibilidade entre os parceiros, algum tipo de sinergia que leva a benefícios mútuos. Tais benefícios, particularmente no caso de parcerias do setor público-privado, se referem tanto a valor não financeiro, quanto a comercial. É importante o fomento, a formação de parcerias entre pequenas empresas, para o fortalecimento delas e da marca-destino. Também pode haver a formação de associações comunitárias para representar os interesses comuns de moradores locais. Todos esses grupos precisam fazer parte da rede de *stakeholders*, para que o *branding* de destino seja bem-sucedido. (HANKINSON, 2007).

Com a globalização, percebeu-se a necessidade de fortalecimento local para a sobrevivência em todos os mercados, inclusive no mercado turístico, a fim de que as regiões se destaquem como destinações competitivas, através de estratégias integradas de desenvolvimento. Assim sendo, para Beni (2003), essas parcerias devem acontecer não somente dentro de um destino turístico, mas também entre destinos turísticos próximos em um processo de regionalização.

Nessa perspectiva de que marcas corporativas e marcas de destinos compartilham similaridades, Hankinson (2007) conclui que a gestão da marca-destino requer uma forte e visionária liderança e um compromisso de toda destinação, do nível mais alto para o mais baixo, quanto ao conjunto de valores da marca, que encapsulam a promessa de marca de um destino turístico. Esse processo começa com a gestão de topo pela DMO e uma visão estratégica que pode formar a base para uma cultura orientada para a marca, que se manifesta na coordenação dos departamentos em torno da marca. Então, através de um processo de diálogo, uma estratégia de marca deve ser refinada pelas organizações que formam a rede de parcerias que, eventualmente, comunicam e entregam a experiência de marca-destino. O papel da DMO em todo esse processo é garantir a comunicação consistente, coletiva e individualmente entre todos os *stakeholders*: parceiros, visitantes e moradores.

Trueman, Cornelius e Killingbeck-Widdup (2007) também relatam que é possível fazer paralelos entre o *branding* de cidade com a literatura de marca corporativa. Entretanto, acreditam que há um limite para trasladar a abordagem marca corporativa a um contexto de *branding* de cidade, visto que é evidente a existência de elementos ímpares em marca de lugares.

Parkerson e Saunders (2005) expõem sobre as distinções entre corporação e destinos turísticos. Diferentemente de uma corporação, uma cidade não tem estrutura organizacional convergindo em um único foco. Assim como Hankinson (2007), os autores afirmam que um lugar constitui-se em uma intrincada rede de *stakeholders* com interesses variados e muitas vezes concorrentes, o que dificulta o processo de *branding*. Assim, por sua singularidade,

uma destinação turística não poderá aderir aos modelos de *branding* direcionados para empresas, devendo adaptá-los. Um programa estratégico da marca pode ser facilitado pela criação de uma corporação virtual.

Cooperação é identificada como uma característica-chave nisso, em que cada parte da rede depende das outras partes para funcionar. As redes podem organizar os recursos e as atividades, e reorganizar-se, em vez de confrontar com outras estruturas ou organizações. O problema com as redes é que elas têm uma dificuldade inerente em concentrar recursos, a fim de manter a unidade e realizar sua tarefa. Redes são boas para a descentralização, mas não são boas para coordenar e centralizar o processo de tomada de decisão ou a alocação de recursos para um fim específico. E, dessa maneira, vê-se a necessidade de haver liderança forte e gestão de parceria para um *branding* eficaz. (PARKERSON; SAUNDERS, 2005).

Convergindo com essas declarações, é que pode entrar a teoria de Hankinson (2007) já abordada nesta dissertação, que, como transmitido no próprio nome da Figura 4, se trata de um modelo de como gerenciar marca de destinações e envolver os *stakeholders* na construção da marca. Nesse modelo, Hankinson não entra em detalhes sobre os elementos que compõem uma identidade. Essa descrição, Hankinson já havia realizado em 2004. Porém, antes de expor o modelo de Hankinson de 2004, retratamos o modelo de Pike (2008), que assim como Hankinson em 2007, apresenta um processo para o desenvolvimento de uma identidade de marca de destinos turísticos, sem detalhar os elementos que integram a identidade; tal processo engloba quatro estágios:

- Nomeação de um defensor da marca: uma liderança, de dentro da comunidade, que demonstre paixão pela marca;
- Identificação da marca da comunidade: é fundamental a identidade da marca encapsular os valores da comunidade, evitando uma abordagem vertical (que é determinado pelos gestores de topo e passada para os demais), visto que é ela que entrega a promessa da marca. Para isso, Pike (2008) comenta sobre a formação de um grupo de projeto representante da comunidade de marca. Tal grupo pode atuar como um canal entre a DMO e a comunidade; ajudar a identificar grupos de *stakeholders*, para envolverem-se em discussões sobre o significado do lugar; auxiliar o gerente da marca com o desenvolvimento de recomendações a DMO, e colaborar no desenvolvimento de meios de orientar comunidade sobre a finalidade e o papel da marca. O papel principal de um grupo de trabalho será o de desenvolver os meios para investigar: os valores e o sentido da comunidade de acolhimento do lugar; a visão da comunidade turística sobre a essência da experiência do visitante; e

os recursos turísticos do destino. O objetivo desta etapa é identificar os valores centrais do destino, de modo a trabalhar para o desenvolvimento de uma identidade de marca de destino. Com relação à identidade de marca, o autor cita a personalidade como uma poderosa fonte de diferenciação e que, também através das características da personalidade da marca, o consumidor pode enxergar uma forma de expressar algo sobre si mesmo;

– produção de uma carta de marca: trata-se de documento de planejamento formal, que, como servirá de guia, deve ser conciso e não excessivamente detalhado e pesado. Os elementos essenciais incluem, mas não estão limitados: à missão (razão de existência da marca, que diferentemente da visão, se refere ao atual); visão, declaração de identidade de marca / essência; aos valores da marca, e às diretrizes para implementação (diretrizes para o uso dos símbolos da marca);

– auditoria de destino: Pike não entra em detalhes sobre isso. Então, baseando-se no que já foi exposto sobre o que De Chernatony (1999) menciona com relação à auditoria ligada à identidade de marca de uma organização, esse autor relata que a função de auditor serve para alinhar a cultura, neste caso do destino, com os valores de marca que se deseja desenvolver.

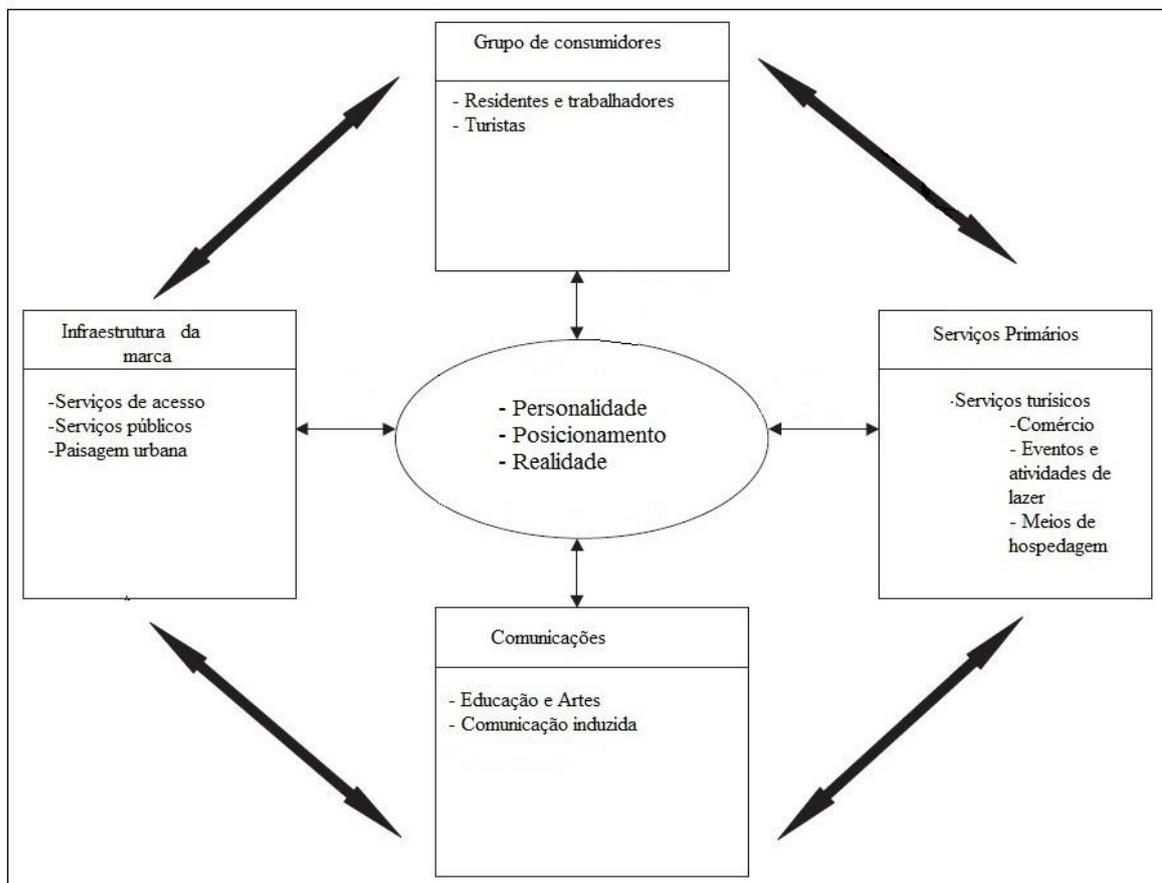
Quanto a Hankinson em 2004, o autor considera a marca como relacionamentos. Desse modo, a marca é detentora de uma personalidade que lhe permite formar relacionamento com o consumidor. Essa é uma perspectiva relevante, quando se trata de serviços, em que há interação entre consumidores e o pessoal responsável pela prestação de serviços, todos considerados coprodutores. O encontro de serviço entre esses dois grupos é uma oportunidade para o desenvolvimento de uma relação real, através do fornecimento de uma experiência positiva. Para isso, também é necessário o relacionamento da marca com os demais *stakeholders*, não apenas com os consumidores. Assim, o paradigma da troca relacional caracteriza a troca como um processo contínuo, focada na criação de valor, através de relações com todos os *stakeholders*.

Hankinson (2004) ainda afirma que o produto-experiência não pode ser controlado da mesma forma que um produto manufaturado. Cada consumidor é livre para escolher quais elementos do produto local deseja consumir, o que também foi considerado por Hankinson 2007, sendo a variabilidade uma característica das marcas de destinos turísticos. Voltando à pesquisa de Hankinson de 2004, ele complementa que, sendo uma destinação complexa em público e *stakeholders* envolvidos, é preciso que o *branding* seja um processo coordenado,

em vez de gerenciado, de forma a apresentar uma consistente proposta de marca. Nisso é que está a importância da marca como relacionamentos.

Considerando tudo isso, Hankinson apresenta um modelo de marca-lugar, conforme Figura 5. Esse modelo, que ele denominou de *rede relacional da marca*, é formado por um núcleo e por quatro categorias de relacionamentos de marca. O núcleo representa a identidade de marca de um lugar e é composto pela personalidade, pelo posicionamento e pela realidade. Já as quatro categorias de relacionamentos são: com os serviços primários, com a infraestrutura da marca, com os meios de comunicação, e com os consumidores.

Figura 5 – Rede relacional da marca



Fonte: Traduzida de Hankinson (2004).

Descrevendo o núcleo da marca, Hankinson expôs que a personalidade é caracterizada pelos atributos funcionais (tangíveis, que satisfazem necessidades utilitárias e ambientais); simbólicos (intangíveis, que satisfazem necessidades de aprovação social, expressão pessoal e autoestima) e experienciais (vinculados aos atributos funcionais e simbólicos juntos e que descrevem como a experiência vivenciada pelo turista o faz sentir). Já o posicionamento da marca trata-se da identificação dos atributos que diferenciem o destino

turístico de outros lugares, que o torne único. Como havia sido exposto anteriormente, Aaker (1996) também inclui, no conceito de posicionamento, sua função de diferenciar uma marca de outras, definindo-o como uma parcela da identidade e da proposta de valor da marca, que deve ser ativamente comunicada ao público-alvo, com fins de diferenciação. Voltando ao modelo de Hankinson (2004), a realidade da marca é o que deve garantir que tanto a personalidade como o posicionamento sejam enraizados na realidade, que a experiência prometida seja cumprida. Dessa maneira, uma marca bem-sucedida de destino não deve se restringir ao *marketing* criativo, sendo fundamental o seu suporte constituído por investimentos em instalações e serviços essenciais, a fim de reforçar os valores do núcleo da marca.

Observa-se que Hankinson não restringe a construção da identidade de marca ao planejamento do que se deseja comunicar aos turistas, em outras palavras, à definição da personalidade e do posicionamento a constar na promoção da marca. Mais que isso, Hankinson demonstra estar concordando com Keller e Machado (2006, p. 7), cujo pensamento desses últimos autores é de que, quando o consumidor confia e é fiel a uma marca, ele espera que tal marca lhe proporcione “[...] utilidade por meio do funcionamento consistente do produto, além de preço, promoção, ações e programas de distribuição adequados”. Assim, é importante incluir estratégias de produto na construção da identidade de marca, para que as instalações e os serviços sejam condizentes com o divulgado aos turistas; assim como abranger estratégias de distribuição nessa construção, para que o transporte, até as instalações e serviços (O que é tratado pelo autor no próximo parágrafo relacionado aos provedores de acesso.), esteja de acordo com o prometido na divulgação. Estratégias de preço também devem garantir que a tarifa cobrada por instalações, serviços e transporte também deve ser coerente com a sua qualidade e com o que foi divulgado. No que se refere especificamente a lugares, Kotler *et al.* (2006) afirmaram que o *marketing* também não se restringe à promoção, sendo necessárias também estratégias, tais como: projeto urbanístico, infraestrutura, serviços e atrações.

Então, ao denominar seu modelo de *rede relacional da marca* e ao constituir-lo em núcleo da marca e quatro categorias de relacionamentos, Hankinson (2004) transmite que a rede de relacionamentos deve ser formada durante todo o processo de construção da identidade de marca, ou seja, desde o seu planejamento, passando por seu preparo e, em se tratando de serviços, até a sua operacionalização.

Quanto às quatro categorias de relacionamento, os serviços primários referem-se àqueles do núcleo da experiência da marca, como comerciantes, eventos e atividades de lazer,

hotéis e associações de hotéis. A infraestrutura da marca é composta por três elementos: os provedores de acesso (transporte interno e para a destinação), os gestores de instalações públicas (banheiros, limpeza de ruas, estacionamentos) – o que o autor chama de *hygiene facilities* – e *brandscape* (ambiente construído onde estão os diversos serviços que fazem parte do núcleo marca). Os meios de comunicação incluem as comunicações orgânicas (artes e educação)⁶ e as comunicações de *marketing* ou induzidas (propaganda, publicidade e relações públicas). Dos consumidores fazem parte os visitantes (que não devem ser constituídos por públicos-alvo conflitantes); os moradores (visto que deve haver compatibilidade entre o turismo e os interesses da comunidade) e os funcionários das organizações locais. Particularmente com relação aos moradores, Hankinson coloca que o relacionamento da marca com a comunidade é crucial para o sucesso do núcleo da marca, evitando que surjam conflitos entre a economia de um destino turístico e as aspirações, e as necessidades socioculturais de residentes, visto que a mercantilização ameaça a cultura.

Hankinson (2004) conclui que nunca houve tanta necessidade de estudos que incluam um modelo abrangente de marca-lugar e que se baseie na criação de realidade para a marca. Essa necessidade se dá em função do aumento da concorrência entre destinos, como também a existência de um ambiente onde há mais aversão a riscos e consciência de segurança, fazendo do desenvolvimento de marcas de sucesso e da confiança que elas engendram a vital importância social e econômica.

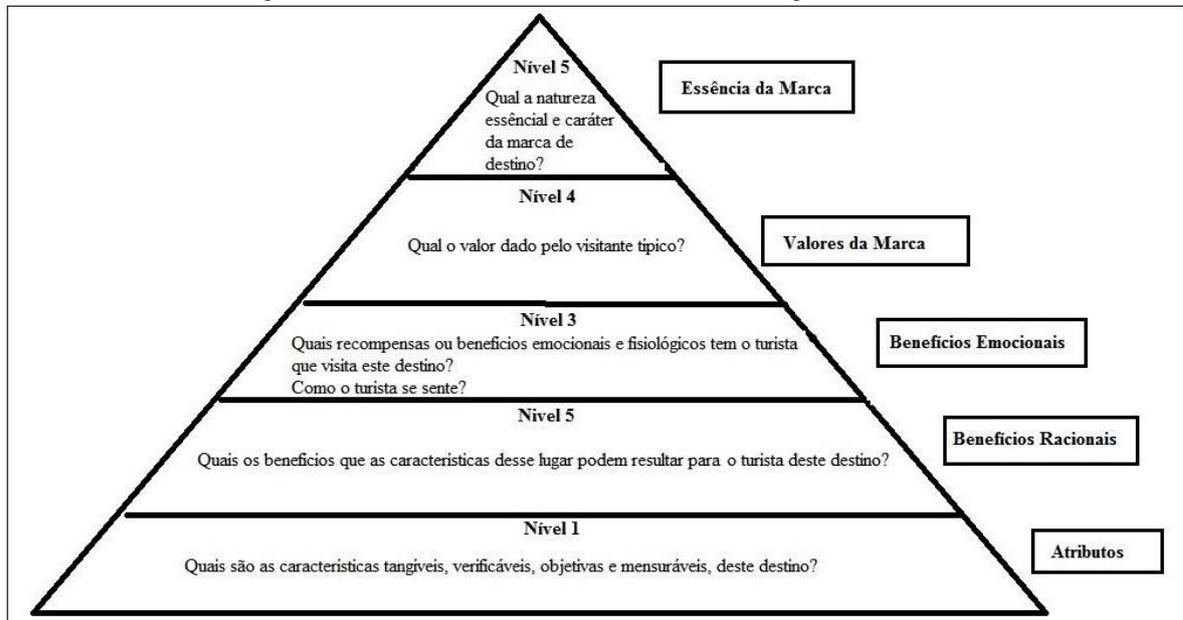
Morgan e Pritchard (2010) também descrevem os elementos que compõem uma identidade de marca de destinações turísticas em seu modelo, que é apresentado na Figura 6. Esses autores defenderam que os conceitos mais importantes, na fase da construção de identidade de destino turístico, são: pirâmide de benefício de marca e arquitetura da marca. Primordial para o sucesso de qualquer marca de destino é a medida com a qual a personalidade de marca da destinação interage com os mercados-alvo. A personalidade da marca tem tanto uma cabeça como um coração: a primeira se refere às características racionais da marca, enquanto o segundo, aos benefícios emocionais e às associações.

Assim, os autores criaram uma pirâmide de benefícios de marca, que resume as interações dos consumidores com uma marca, cujas respostas às perguntas expostas nela são obtidas por um processo de pesquisa, em que os consumidores são solicitados a descrever quais as características de um destino e o que esse lugar significa para eles. A pirâmide de benefício pode ser fundamental para ajudar a extrair a essência da marca de destino para a sua

⁶ Chagas (2008, p. 443) cita como fontes de comunicações orgânicas (meios que não possuem vinculação diretamente comercial do destino): “[...] histórias, revistas, escola, filmes, livros, etc.”.

proposição de publicidade. Isso se refere ao ponto em que desejos do consumidor, e os benefícios e as características do destino se cruzam. (MORGAN; PRITCHARD, 2010).

Figura 6 – Pirâmide de benefícios de marca de Morgan e Pritchard



Fonte: Traduzida de Morgan; Pritchard (2010).

Ainda de acordo com Morgan e Pritchard (2004), a arquitetura da marca também está relacionada com a personalidade de marca do destino e é o plano que deve orientar a construção de uma marca, o desenvolvimento e o *marketing*. Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000), é a estrutura para organizar o portfólio de marcas, incluindo os papéis dessas, os relacionamentos entre elas, e suas relações com produtos e mercados. Nesse contexto, Morgan e Pritchard (2004) afirmam que, quando se trata de países inteiros, os destinos são frequentemente marcas compostas, visto que abrangem muitos lugares diferentes. Assim, os autores declaram que a arquitetura de marca é instrumento essencial para o desenvolvimento de supramarcas e de submarcas de destinos.

Os valores fundamentais da marca já criados, expressando a visão dessa marca (essa que deve ser compartilhada e “comprada” por todos os *stakeholders* e potenciais consumidores), devem sustentar e impregnar cada componente da identidade da marca, a partir de fotografia, cor, tipografia e tom de voz para o emblema da marca, de modo que os valores da marca sejam comunicados de forma coesa. (MORGAN; PRITCHARD, 2004).

Bregoli (2012), em vez de utilizar o termo *comprada*, para se referir à função dos *stakeholders*, com relação à identidade de marca de um destino, emprega expressões que passam a ideia de que a construção de uma identidade é um processo mais participativo que

ocorrido verticalmente, estando em consenso com Hankinson (2007) e Pike (2008). Nesse sentido, revela que a identidade de marca pode orientar o comportamento dos *stakeholders*, mas apenas se eles acreditam nos valores de marca, se essa identidade consistir com os valores da destinação e da comunidade local.

Também tendo esse ponto de vista é que Cai (2009) cria um modelo de *branding* com uma abordagem baseada na comunidade local, conforme Figura 7. Para o autor, os programas de *marketing*, para construir e manter uma identidade de marca, devem contar com a participação da comunidade de acolhimento. Assim, o modelo propõe a definição de construção de marca no turismo (*tourism branding*), como um processo contínuo para criar experiências afetivas, através da construção de uma identidade única e da sustentação de uma imagem consistente de vínculo emocional com os moradores e que ressoe nos turistas. Porém, Cai (2009) não entra em detalhes sobre os componentes de identidade de marca, apenas propõe que a identidade deve ser construída a partir da imagem desejada pela comunidade local. Para Konecnik e Go (2008), mesmo em seu estudo de 2002 sobre a construção de marca (*branding*) corporativa para destinos rurais, em que desenvolveram um modelo nessa perspectiva, Cai já não havia entrado em detalhes sobre como construir e desenvolver uma identidade de marca para um destino específico. Entretanto, ao conferir diretamente o referido estudo, observa-se que: Cai (2002) considera o *branding* de destino como um processo recursivo que gira em torno do eixo central formado por: elementos do *mix* de marca, identidade de marca, e construção de imagem de marca. O processo começa com a escolha de um ou mais elementos do *mix* de marca, como *slogans* ou *logos*, para identificar claramente o destino e iniciar a formação de associações de marca, que reflitam os atributos (recursos tangíveis e intangíveis perceptíveis que caracterizem o destino); o componente afetivo (valor pessoal e significado atribuído, e benefícios almejados a partir dos atributos), e as atitudes (avaliações globais e de base para ações e comportamento) de uma imagem. Quando usa a palavra *imagem*, está se abrangendo além daquela orientada para o turista, incluindo a imagem que uma organização de marketing de destino (DMO) quer projetar, através de cada um dos 3As citados.

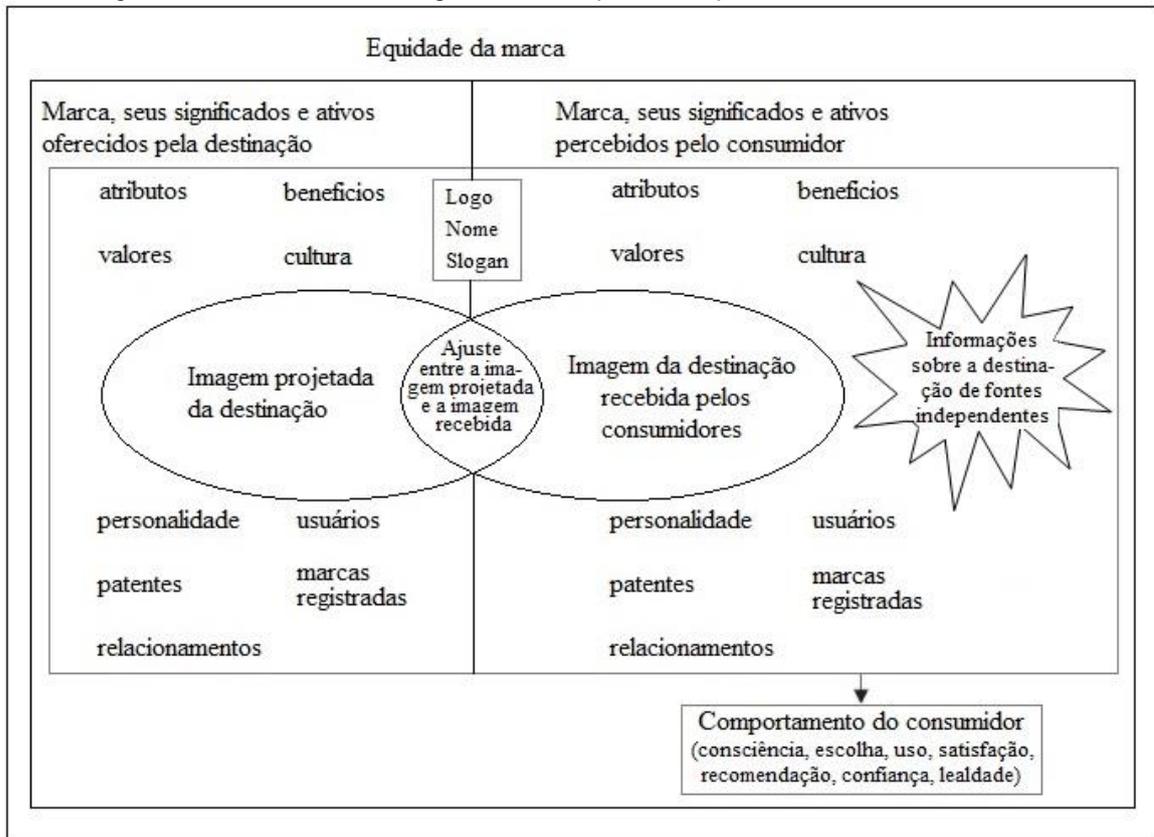
Figura 7 – Modelo de *branding* de destinação de Cai

Fonte: Traduzida de Cai (2002).

Tasci e Kozac (2006) também consideram a imagem como um conceito que vai além da percepção do turista, utilizando a expressão *imagem projetada*, ao se referirem ao que está associado ao emissor. Essa expressão está presente no modelo “Marca, imagem e ramificações, e relações entre eles”, elaborado pelos autores e apresentado na Figura 8. Além da imagem projetada, seu modelo abrange a imagem recebida, relacionada ao receptor, no caso os turistas. Essas duas imagens estão ligadas conforme a explicação que segue. Uma marca de destino, com todos os seus elementos, chamados de significados e ativos (atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade, usuários, marcas registradas, relacionamentos e patentes), é projetada pelas autoridades de destino para ter certa imagem. Todavia, a percepção dos potenciais e atuais visitantes, quanto a esses significados e ativos, bem como à imagem projetada do destino, pode ser diferente devido a vários fatores, incluindo as informações provenientes de fontes independentes, como meios de comunicação. Aspectos mais concretos da marca de destino, como logotipo, nome, *slogan*, entre outros, são facilmente perceptíveis, estando esses em uma área comum do modelo. A marca, seus significados e ativos percebidos pelo consumidor, influenciaria o seu comportamento, incluindo, mas não se limitando à: consciência, escolha, utilização, satisfação, recomendação, confiança e lealdade. Todos esses comportamentos, juntamente com as relações complexas entre eles, contribuiriam para o *brand equity*, que engloba ativos como alta lealdade de marca, consciência do nome,

qualidade percebida, fortes associações de marca, dentre outros ativos, como patentes, marcas registradas e canais de relacionamentos.

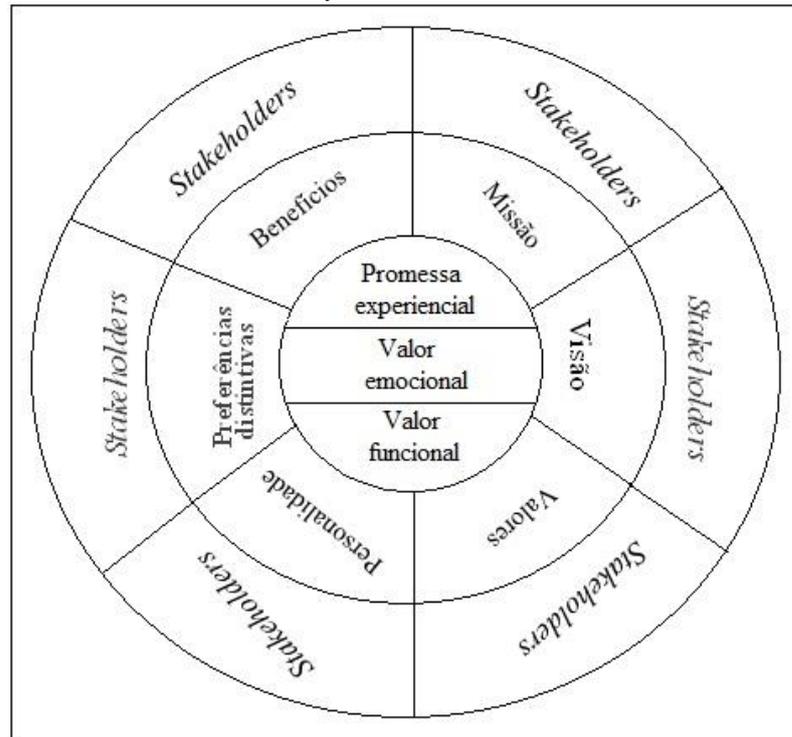
Figura 8 – Modelo “Marca, imagem e ramificações, e relações entre eles” de Tasci e Kozak



Fonte: Traduzida de Tasci e Kozak (2006).

Voltando aos apontamentos de Cai (2009), Konecnik e De Chernatony (2013) apresentam um modelo de identidade de marca de lugares, considerando essas ponderações. Esse modelo, na Figura 9, não é específico para o turismo, abrangendo também outras áreas relacionadas a lugares; porém, é denominado de “Modelo de identidade de marca de destinação”. O modelo foi desenvolvido com a sua base no *marketing*, no turismo e na literatura sociológica. E ele incorpora os elementos da identidade de marca geral do modelo de De Chernatony (1999), já apresentado no item 4.5: visão, valores, personalidade e distinção, como um aspecto fundamental do posicionamento; e acrescenta outros elementos: missão e benefícios.

Figura 9 – Modelo de identidade de marca de destinação de Konecnik e De Chernatony



Fonte: Traduzida de Konecnik e De Chernatony (2013).

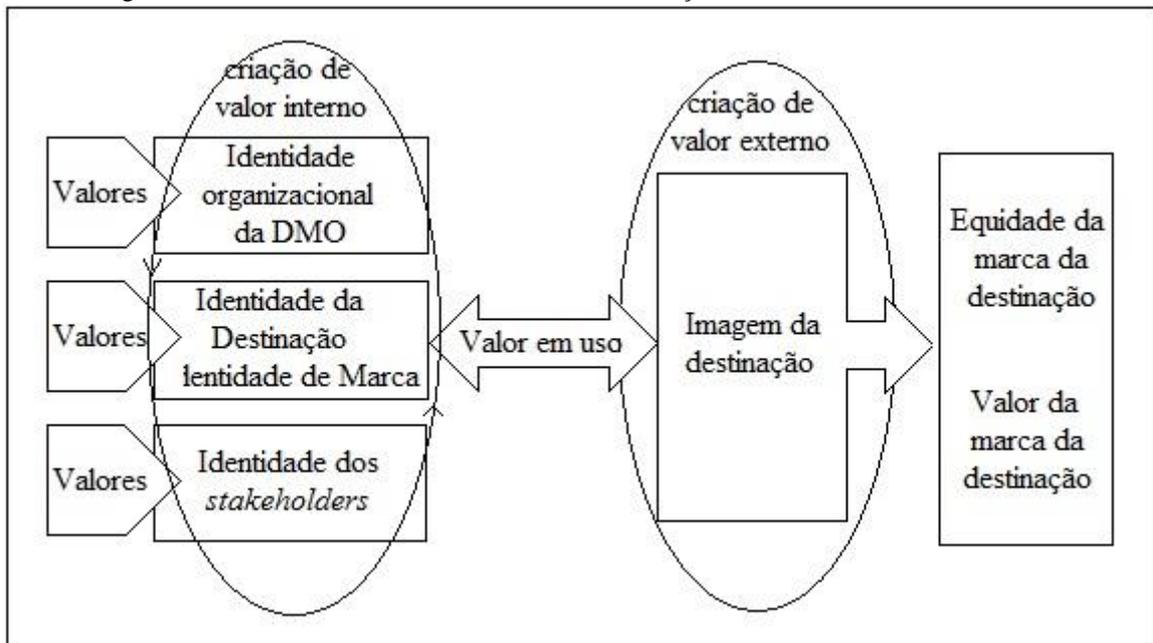
Sobre visão e missão, já foi discutido suficientemente sobre os seus conceitos anteriormente. Konecnik e De Chernatony (2013) afirmam que os valores compartilhados entre os *stakeholders* são os da nação, que são duradouros e derivam da cultura, história e geografia da nação. Eles são uma parte importante do modelo, visto que valores dirigem o comportamento e o estilo de interação entre os *stakeholders*, podendo contribuir para a diferenciação. Quanto à personalidade de marca, os autores consideram-na intimamente relacionada com a personalidade das pessoas que constituem e vivem a marca, podendo incluir características principais das pessoas e de seus modos de vida. Preferências distintivas incluem atrações ou atributos de um lugar que o colocam na posição de único, em comparação com seus principais concorrentes. Os benefícios do lugar são as recompensas que as pessoas pensam que o local oferece, podendo resultar de atributos funcionais ou psicológicos.

Esses elementos de identidade da marca interagem constantemente para cumprir a promessa da marca, através do valor funcional e do valor emocional da marca do lugar, para criar uma promessa experiencial. Com relação às interações entre os *stakeholders*, o modelo trata isso como um aspecto separado, devido à sua importância no desenvolvimento da identidade local. Assim, baseando-se em Cai (2009), o modelo propõe que todos os

stakeholders estejam envolvidos, para incentivar um relacionamento de longo prazo e interdependência entre eles, na entrega da promessa de marca. (KONECNIK; DE CHERNATONY, 2013).

Saraniemi (2010), ao considerar os múltiplos *stakeholders*, inclusive clientes e moradores, envolvidos em um destino turístico interagindo no processo de criação de uma marca, e o conceito de *valor* inerente ao de *co-criação* e ao de *identidade de marca*, como relatado anteriormente, elaborou um modelo de identidade de marca de destinação e sistema de valor, conforme Figura 10. Esse modelo não entra em detalhes sobre os elementos que formam a identidade da marca, nem sobre os *stakeholders* que devem ser envolvidos no processo de construção da identidade.

Figura 10 – Modelo de identidade de marca de destinação e sistema de valor de Saraniemi



Fonte: Traduzida de Saraniemi (2010).

Observa-se que esse autor considera que o desenvolvimento da identidade de marca do destino é realizado com a interação contínua entre a identidade da DMO, o destino e as identidades de todos os *stakeholders*, incluindo os visitantes e a comunidade local. Dessa forma, são levados em conta os valores dessas partes para compor a criação de valor interno. A criação de valor externo também é considerada no desenvolvimento da identidade de marca da destinação, que se refere à imagem do destino. Há interação entre a criação de valor interno e a criação de valor externo, por meio do valor em uso do cliente, que está relacionado com a criação de valor adicionada na experiência turística, que pode ocorrer de forma real ou

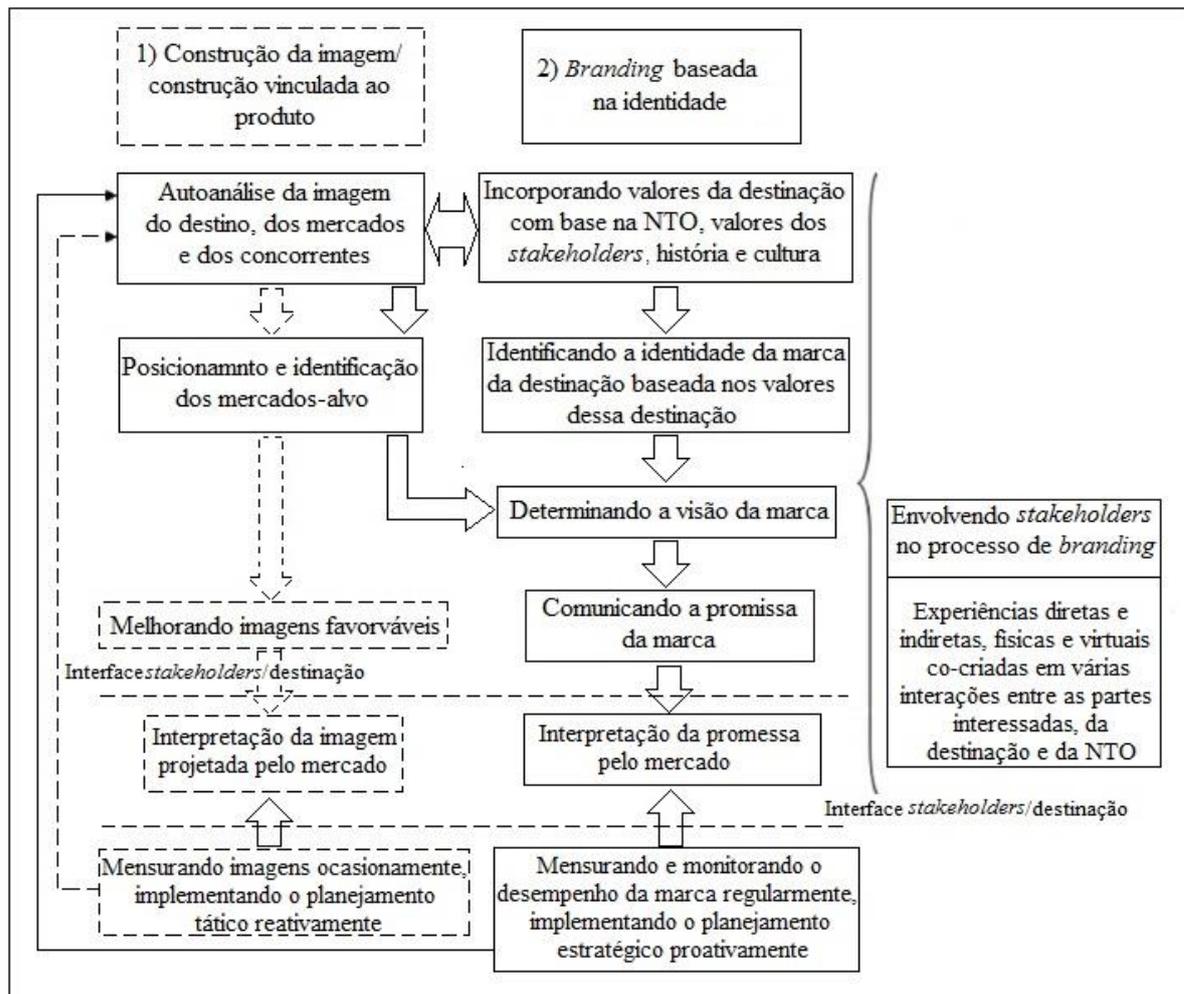
virtual. A interação de tudo isso cria o valor de marca de destinação para os clientes e para os *stakeholders*, visto que se considerou os valores para todos esses grupos, e a equidade de marca para o destino. Entretanto, Saraniemi (2010) não deixou explícito o que compreende como *valor* na perspectiva dos *stakeholders*.

Em 2011, Saraniemi desenvolve um modelo de construção de imagem de destino e de *branding* baseado em identidade. Para Saraniemi, esse modelo difere de outros pelo alto nível de envolvimento dos *stakeholders* e dos valores internos do destino e, por isso, está incluído em seu nome “baseado em identidade”. Como o próprio nome já faz referência, o modelo é dividido em duas partes que interagem: construção de imagem de destino e de *branding* baseado em identidade.

Mais que incluir os valores dos *stakeholders* e do destino como já havia feito em 2010, o estudo de Saraniemi revelou como a estrutura, a estratégia e a cultura de uma organização nacional de turismo (no caso, de *branding* de país), ou seja, a identidade da própria *National Tourism Office* (NTO) (Escritório Nacional de Turismo), desempenham um importante papel na construção da identidade do destino.

Dessa forma, Saraniemi considera novamente o envolvimento de todos os *stakeholders* em todo o processo de *branding*, como cocriadores. Nesse contexto, o autor relata que a *marca-destino* surge e evolui a partir das interações de todos os *stakeholders*, na cocriação de experiências. Assim, destinos devem ser vistos como um processo de evolução da marca e não como uma identidade fixa e completa. O referido modelo pode ser apreciado na Figura 11.

Figura 11 – Modelo de construção de imagem de destino e de *branding* baseado em identidade de Saraniemi



Fonte: Traduzida de Saraniemi (2011).

Para encerrar este capítulo, com base em todo o levantamento teórico realizado sobre a identidade de marca de destinações turísticas até abril de 2014, foi possível definir qual é o modelo mais adequado para a aplicação neste estudo. Considerando que uma destinação é um amálgama de produtos e serviços, que proporciona uma experiência total em um lugar, conforme conceito de Buhalis (2000), já exposto no item 4.1, e que o modelo de Hankinson (2004) considera a marca como relacionamentos, acredita-se ser este o modelo mais apropriado.

Outros modelos apresentados também consideram as relações entre os *stakeholders*; porém, não como conceito central e, além disso, acabam abarcando outros componentes (como, por exemplo, *brand equity*, mensuração e monitoramento do desempenho da marca) não relevantes, para alcançar os objetivos desta dissertação. Também, o modelo de Hankinson (2004), diferentemente de, por exemplo, os modelos de Saraniemi (2010) e de Konecnik e De Chernatony (2013), especifica quais são os *stakeholders* que devem formar relacionamentos

para o sucesso da marca. Hankinson (2004) ainda especifica os elementos da identidade de marca.

Voltando à importância de tratar a marca de destinações como relacionamento, ainda há outros dois fatores envolvidos nisso. Primeiro, como existe maior dificuldade no controle de serviços turísticos que de produtos manufaturados (até mesmo porque cada consumidor pode escolher, livremente, quais componentes da destinação consumir), fortes relacionamentos com os *stakeholders* é a forma encontrada por Hankinson (2004), de proporcionar que os elementos definidos para comporem o núcleo da marca (identidade de marca) e que, assim, serão divulgados, condigam mais com a realidade na entrega da prestação de serviços. Além disso, é relevante, quando se trata de relacionamentos com os *stakeholders*, abranger-se não apenas aqueles internos da destinação, mas também os turistas, conforme faz Hankinson, visto que, no turismo, a produção dos serviços ocorre na presença deles, sendo eles também coprodutores da marca. A partir dessas ponderações, no capítulo 6, é exibida a teoria de Hankinson (2004), como o modelo de análise utilizado nesta dissertação.

5 MODELO DE ANÁLISE

De acordo com o que foi relatado no capítulo anterior, avaliou-se o modelo de Hankinson de 2004 como o mais adequado para ser utilizado neste estudo. Esse modelo aponta que uma marca de sucesso requer uma forte rede de relacionamentos com os *stakeholders*, os quais devem compartilhar uma visão comum da identidade da marca.

Quanto a descrever os componentes da identidade de marca, primeiro objetivo específico desta dissertação, analisam-se, a partir de entrevistas com os *stakeholders* internos de Gramado (Poder Público, iniciativa privada, comunidade local e trabalhadores), os elementos da identidade de marca indicados por Hankinson (2004), que são: personalidade, posicionamento e realidade. As entrevistas são realizadas com os *stakeholders* internos, tendo em vista que identidade de marca é um conceito associado ao emissor.

Com essa análise, também será possível identificar que tipo de relacionamento busca-se formar entre a marca e os turistas, segundo objetivo específico desta dissertação. Isso porque, conforme o exposto por Hankinson (2004), quando se conceitua a marca como relacionamentos, considera-se que essa é detentora de uma personalidade que permite formar um relacionamento com o consumidor. Para Aaker (1996), esse relacionamento pode emanar diretamente da identidade da marca (formada por atributos; e por outros componentes elencados por Aaker, mas que não entrarão na análise), como também pode ser estabelecido a partir da proposta de valor (benefícios e preço) consequente da identidade de marca.

Referente a verificar se há fortes relacionamentos entre a marca e os *stakeholders* internos (Poder Público, comunidade local, trabalhadores e iniciativa privada), os quais devem compartilhar uma visão comum da identidade da marca, terceiro objetivo específico, isso também é viabilizado pela descrição da personalidade, do posicionamento e da realidade da marca. Hankinson (2004) considera que os moradores e os funcionários das organizações locais também são consumidores da marca. Além disso, através da descrição dos elementos da identidade da marca, é possível constatar se há consenso entre todos os *stakeholders* internos, o que é um indicativo da formação de fortes relacionamentos entre eles.

Já, sobre verificar se há fortes relacionamentos entre a marca com outros *stakeholders* (comunicações orgânicas e induzidas) - cuja visão deve estar em consenso com aquela compartilhada pelos *stakeholders* internos -, em se tratando das comunicações orgânicas (educação e artes), incluir-se-á, na análise das entrevistas dos *stakeholders* internos, o histórico de Gramado montado a partir de textos de autores locais. No que se refere às comunicações induzidas, os relacionamentos serão analisados a partir do levantamento dos

instrumentos utilizados para a divulgação de Gramado, de forma a verificar se esses são os mais adequados para a aproximação da marca com a imprensa e com os turistas, a partir do que é exposto a seguir. De acordo com Dias e Cassar (2005), os instrumentos de promoção na área do turismo são:

- publicidade: qualquer forma paga de promoção de ideias, bens ou serviços que podem ser veiculadas em jornais, revistas, televisão, rádios, *outdoors* e folhetos;
- promoção de vendas: ferramentas (descontos, prêmios, concursos) utilizadas para impulsionar a aquisição de produto ou serviço;
- relações públicas: conjunto de atividades realizadas (como produção de notas de imprensa, organização de eventos para apresentação de produtos e serviços, patrocínio para fins promocionais, dentre outras), para estabelecer e manter uma comunicação e uma compreensão mútuas entre uma empresa, neste caso uma destinação turística, e seu público.
- venda pessoal: contato direto entre vendedor e turista, que pode ocorrer pessoalmente, por telefone, por videoconferência e pela internet;
- workshops: ações promocionais coletivas realizadas em visitas de delegações da destinação turística aos mercados-alvo;
- *fam-tour* e *fam-press*: organização de viagens de agentes de turismo, de produtores cinematográficos e de programas televisivos, e da imprensa à destinação turística para conhecê-la e divulgá-la;
- ambientação: inclusão de uma destinação no cenário de filmes e de programas televisivos;
- internet: divulgação da localidade turística através de *sites*, redes sociais, *e-mails*;
- patrocínio: patrocínio de eventos, empresas, ações de cunho social e ambiental;
- eventos: realização de eventos, como festivais de música e de cinema e festas;
- feiras: participação em feiras de negócios, onde podem ser lançados novos roteiros.

Esclarecida a aplicação do modelo de análise, se faz necessária a realização de algumas considerações metodológicas, como a caracterização do estudo em descritivo qualitativo, como uma abordagem hermenêutica, e a enumeração dos sujeitos entrevistados, que compõem os grupos do Poder Público, da iniciativa privada, assim como da comunidade local e trabalhadores. Tais considerações são realizadas no capítulo seguinte.

6 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Este estudo, que se caracteriza como descritivo qualitativo, inicia-se com a *pesquisa bibliográfica*, a fim de proporcionar maior familiaridade com o constructo-chave desta dissertação (identidade de marca de destinos turísticos) e com o cenário onde a pesquisa será realizada (Gramado-RS). Dessa maneira, na primeira fase da investigação, foram consultados artigos científicos sobre o constructo-chave, livros sobre a história de Gramado, dissertações do Mestrado em Turismo da UCS, que utilizam o referido destino como cenário de estudo. Para Köche (2009), o foco da pesquisa bibliográfica está em conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, sendo instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa. Também nesta primeira fase, foram examinadas notícias sobre *benchmarking* nesse município e outras notícias relacionadas.

Ainda segundo Köche (2009), o *estudo descritivo* envolve a avaliação das relações entre as variáveis de certo fenômeno, que ocorre sem a intervenção do pesquisador, ou seja, as variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições já existentes. Nesta dissertação, a partir da observação de que Gramado tem a imagem de “destino turístico modelo” para diversos *stakeholders* externos e da compreensão de que a identidade da marca de destinos turísticos é formada pelas suas características, as quais os *stakeholders* internos percebem e desejam transmitir, a fim de gerar a imagem que cobijam na mente do turista; investigam-se as relações entre as variáveis *imagem de destino turístico modelo* e *identidade de marca* que se manifestam espontaneamente. O objetivo geral formulado para essa investigação é “caracterizar a identidade de marca de Gramado construída para gerar a imagem de ‘destino turístico modelo’”.

Quanto ao método utilizado, esta pesquisa é enquadrada como um *estudo de caso*. Isso, porque, o fato de Gramado ter a imagem de “[...] modelo em gestão e referência no turismo nacional” (BRASIL, 2008, p. 50), atraindo diversos destinos turísticos nacionais e internacionais para a realização de *benchmarking*, constituir-se em um caso singular. De acordo com Rauen (2002, p. 210): “Há estudo de caso, quando se analisa algo que tem valor em si mesmo. O alvo são as características que o caso tem de único, singular ou particular. Mesmo que existam casos similares, um caso é distinto e, por isso, causa interesse próprio”. Ainda o mesmo autor revela que “Estudos de casos é uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento”. (RAUEN, 2002, p. 210).

Quanto às técnicas de coleta, por se utilizar o modelo de Hankinson (2004) - que considera a marca como relacionamentos - para caracterizar a identidade de marca de Gramado como um conceito associado ao emissor, realizam-se *entrevistas* com os envolvidos nesses relacionamentos internamente. Esses envolvidos são os *stakeholders* internos de Gramado (sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, da comunidade local e trabalhadores das organizações locais, que são especificados no item 6.1 deste trabalho). Para Goldenberg (2004), as entrevistas, assim como a observação, constituem-se em técnicas de coleta mais adequadas que a aplicação de questionários em um estudo de caso, pois esse tipo de estudo, conforme já exposto, prima pela profundidade.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, com agendamento de horário. Foi importante gravá-las, a fim de transcrevê-las para que não se perdesse nenhuma informação relevante que poderia acontecer ao apenas anotar as respostas dos entrevistados.

Além de entrevistas, foram utilizadas para a análise *fontes de pesquisa complementares*, como os livros sobre a história de Gramado e as dissertações do Mestrado em Turismo da UCS que utilizam o referido destino como cenário de estudo, como também reportagens relacionadas ao objeto de estudo. Não se restringir a apenas uma fonte de evidência para a coleta dos dados é uma das características do *estudo de caso*. Ainda, foram entrevistados diferentes grupos de sujeitos (setor público, setor privado, comunidade local e trabalhadores). Isso tudo é chamado por Yin (2010) de triangulação, que tem como vantagem o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, fazendo com que os resultados encontrados sejam mais convincentes e acurados. Nessa perspectiva, foi realizado o mesmo roteiro de entrevista com todos os grupos de entrevistados.

O *roteiro de entrevista*, a princípio, integrava aproximadamente vinte questões, visto que, ao modelo de Hankinson (2004), tinha sido associada a teoria de Arnstein (1969) complementada por estudos mais recentes que incluem canais de comunicação mais contemporâneos. A teoria de Arnstein (1969) constitui-se em uma tipologia de participação cidadã no planejamento urbano e havia sido incluída neste estudo para aprofundar a investigação sobre os relacionamentos da marca com a comunidade local, podendo transpô-la à investigação também mais aprofundada sobre os relacionamentos da marca com os outros *stakeholders* internos. Dessa forma, foi aplicado esse roteiro com os vinte e um (21) entrevistados, durando entre meia e uma hora cada entrevista. Porém, por falta de tempo hábil, sendo a proposta na integra muito audaciosa para apenas dois anos de pesquisa, retirou-se, deste estudo, a teoria de Arnstein (1969), as perguntas e respostas referentes à essa teoria

na etapa de organização e análise dos dados. Portanto, foram consideradas apenas as questões encontradas no Apêndice A para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação.

Como uma *pesquisa qualitativa*, nas entrevistas, buscou-se “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”. (LAKATOS; MARCONI, 2004, p. 269). “Na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc.” (GOLDENBERG, 2004, p. 14). Para isso, foi utilizada uma abordagem hermenêutica (Arte de interpretar o sentido das palavras, das leis, dos textos, etc.)⁷, sendo os procedimentos organizativos e analíticos pautados em supostos e técnicas da *Análise de Conteúdo*, de acordo com Bardin (2004). Segundo essa autora, a análise de conteúdo oscila entre a objetividade e a subjetividade, e pode ser conceituada como

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (2004, p. 37).

Entre as técnicas utilizadas para a realização da análise de conteúdo, destacam-se a *análise temática*, a *análise léxica* e a *análise categorial*. Primeiramente, realizou-se a análise temática, que trata de identificar os temas que compõem as comunicações dos entrevistados. De acordo com Bardin (2004, p. 99), “o tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida uma vez por todas, visto que o recorte depende do nível de análise e não de manifestações formais regulares”. Em outras palavras, o pesquisador se detém aos núcleos de sentido encontrados, de comprimento variável, não a unidades linguísticas normalizadas (enunciados, proposições, sintagmas), apesar de que, em certos casos, essas unidades podem ser úteis.

Dispondo das verbalizações encontradas na análise temática, utiliza-se a análise léxica de palavras portadoras de sentido - o que Bardin (2004) denomina de unidades de vocabulário -, sobre as quais se faz necessária uma explicação mais apurada por seu uso não tão comum ou coloquial, ou ainda pela ressignificação realizada por outros termos próximos a esses termos, e que estão relacionadas ao objeto de pesquisa. Antes de se passar à análise categorial, ainda realiza-se uma comparação entre as respostas dos três grupos de *stakeholders* encontradas na análise temática.

⁷ Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/>>.

Por fim, emprega-se a análise categorial, com vistas à análise interpretativa. Nessa análise, as unidades de registro (neste caso, o tema) são agrupadas em categorias conforme as características em comum (BARDIN, 2004), e, neste caso, também baseando-se nas teorias de Hankinson (2004) e Aaker (1996).

6.1 OS SUJEITOS DA PESQUISA

De forma geral, os sujeitos da pesquisa são os *stakeholders* internos de Gramado, visto que o foco desta dissertação é a identidade de marca e esse é um conceito associado ao emissor. Ao especificar os *stakeholders* internos que deveriam ser entrevistados, por ser esta uma pesquisa qualitativa, considerou-se que a prioridade deste estudo é a profundidade dos dados em cada entrevista, não havendo rigidez na preocupação com a representatividade numérica dos respondentes como na pesquisa quantitativa. Nesse sentido, procurou-se entrevistar aqueles sujeitos alvos das visitas técnicas do programa de *benchmarking* do Ministério do Turismo, que são os responsáveis por algumas empresas turísticas de Gramado (meios de hospedagem, restaurantes, atrativos turísticos, agências de turismo), pela organização dos principais eventos da destinação e pela associação da Casa do Colono. Ainda, considerando os *stakeholders* internos apresentados pelo modelo de Hankinson (2004), constatou-se que também é necessário entrevistar sujeitos da comunidade local, trabalhadores do turismo e responsáveis pela infraestrutura da destinação turística (do Poder Público).

Entretanto, algumas das empresas alvos das visitas técnicas do programa de *benchmarking* mencionado não puderam ou se negaram a participar da pesquisa. Dessa forma, decidiu-se entrevistar, além de membros das empresas que puderam e concordaram em participar da pesquisa, os representantes de todas as entidades de classe ligadas às empresas turísticas de Gramado. Seguindo esse critério de entrevistar sujeitos representantes de determinado grupo, resolveu-se entrevistar representantes das nove associações de bairro de Gramado, apesar de conseguido contato com apenas quatro deles. Também, entrevistou-se um representante do Sindicato dos Trabalhadores do Comércio Hoteleiro e Similares de Gramado. Ao total, foram entrevistados vinte e um (21) sujeitos, os quais são:

- o ex-prefeito que atuou durante as gestões 1983-1988, 1993-1996, 2001-2004 e 2005-2008, responsável pela implantação da ISO 9001 na Prefeitura Municipal de Gramado e que palestra por todo o Brasil sobre o sucesso turístico dessa destinação;
- a secretária adjunta de Turismo de Gramado (como representante da gestão), complementada pela turismóloga (como representante técnico) e pelo supervisor de

Promoção Turística (como representante do setor de promoção) da Secretaria Municipal de Turismo de Gramado;

- um dos diretores da empresa Marta Rossi & Sílvia Zorzanello Promoções Eventos, responsável pela organização do Festival do Turismo de Gramado – Festuris e da Chocofest, porque o Festival está envolvido na realização de *benchmarking*;
- uma representante da Gramadotur – Autarquia Municipal de Turismo, responsável pela organização do Natal Luz e de outros eventos importantes da destinação, sendo sua estrutura composta não somente pela Administração Executiva, exercida por servidores públicos, como também por um Conselho de Administração, do qual fazem parte representantes da iniciativa privada;
- o presidente do Conselho de Administração da Gramadotur;
- uma responsável pelo *marketing* do Gramado Zoo;
- a proprietária do Parque de Lavandas Le Jardin;
- o diretor comercial da Agência de Turismo Receptivo Vento Sul que, dentre outros passeios, realiza roteiros de agroturismo;
- o presidente do Sindicato Patronal da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias. Esse sindicato representa muitos dos empresários hoteleiros, de restaurantes, de bares, de agências de turismo e de atrativos turísticos da região;
- a jornalista que é assessora de imprensa da Visão Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias⁸ e do Sindicato patronal da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias; e já foi assessora da Prefeitura Municipal de Gramado, do Natal Luz, e da Festa da Colônia;
- o presidente da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Gramado (Abrasel);
- uma representante da Câmara dos Dirigentes Lojistas (CDL), visto que aproximadamente 80% do público das lojas da avenida principal de Gramado é de

⁸ A Visão Agência de Desenvolvimento da Região das Hortênsias, que tem por objetivos: fomentar e divulgar oportunidades de investimentos na região; identificar e atrair investimentos para a região; promover a oportunidade de negócios na região; apoiar a realização de parcerias e outras formas de cooperação entre empresas da região e outras empresas nacionais ou internacionais; apoiar institucionalmente as empresas instaladas na região, auxiliando-as na resolução de problemas estratégicos; e elaborar estudos, programas, projetos com o objetivo de enfrentar desafios comuns no desenvolvimento regional. Fonte: <<http://www.visao.org.br/site/index.php/institucional/principais-objetivos>>.

turistas, e que o comércio também é incluso na categoria de relacionamento *Serviços Primários* do modelo de Hankinson (2004);

- um representante do Sindicato dos Trabalhadores do Comércio Hoteleiro e Similares de Gramado;
- um representante do Região das Hortênsias Convention & Visitors Bureau⁹;
- o presidente da Associação da Casa do Colono;
- quatro representantes de associações de bairro de Gramado.

⁹ O objetivo do *Convention & Visitors Bureau* é fomentar o turismo na Região das Hortênsias como destinação turística, através de ações de apoio à captação de eventos nacionais e internacionais de natureza técnico-científica, além de atrair visitantes através de ações planejadas e integradas de *marketing*. Fonte: <<http://www.conventionbureau.com.br/novo-a-entidade/>>.

7 HISTÓRICO DE GRAMADO-RS

Neste capítulo é abordada a história do turismo em Gramado para que, como já relatado, se pudesse verificar se há fortes relacionamentos entre a marca com as comunicações orgânicas. Antes da história do turismo, é apresentada uma breve história geral do município, para contar a origem de seu nome que, hoje, também se consolidou como um nome-marca dessa destinação, assim como para contextualizar sobre os povos colonizadores da localidade.

7.1 BREVE HISTÓRIA DE GRAMADO ANTES DO VERANISMO E DO TURISMO

Pressupõe-se que o primeiro morador de Gramado foi Juca Lageano, instalado nessa terra antes de 1875. Já em 1875, chegaram duas famílias (a de José Manoel Correa e de Tristão José Francisco de Oliveira), onde era tudo mata e banhado antigamente e é o centro da cidade hoje. E em 1880, os filhos de Tristão começaram a habitar Linha Nova, a primeira “linha” a ser constituída, área mais propícia para a agricultura. Dessa forma, essa localidade tornou-se a sede de Gramado, que, na época, era um distrito de Taquara-RS. (PIZETTA, 1973).

Antes de 1900, já haviam chegado alguns imigrantes italianos. Daros (2008) relata a chegada da família Trentin, por exemplo, na Tapera (hoje, interior de Gramado), em 1894.

Em 1900, cavaleiros e tropeiros abriram uma picada, que denominou-se Estrada Serrana. Uma das hipóteses do surgimento do nome de Gramado é a partir do trânsito desses tropeiros, que encontravam ali um gramado verde-escuro. (PIZETTA, 1973). Treze anos depois, a sede do distrito é passada para onde é o centro da cidade hoje, devido ao traçado da estrada de ferro que iria passar por esse local. (PIZETTA, 1973). Ainda no século XX, muitos alemães dirigiram-se à região durante a Segunda Guerra Mundial. (BEHREND, 1999).

7.2 HISTÓRIA DO VERANISMO E DO TURISMO DE GRAMADO

De acordo com Behrend (1999), Gramado começou a receber visitantes que procuravam descanso ou a cura de doenças respiratórias com o ar e o clima ameno da Serra, durante o verão. Os veranistas passavam em torno de quinze dias a um mês nesse município. Segundo Riegel (apud DRECKSLER, 2012), Gramado já foi considerada como o centro gaúcho de veraneio do começo do século XX, o que foi viabilizado pelo trem, que chegou

entre 1919 e 1922.

Entretanto, antes mesmo do trem, em 1918, já surgiu o primeiro hotel da cidade, o Hotel Bertulucci, que era mais uma pensão, uma construção bem simples e modesta de madeira, com duas camas de ferro e duas camas de lona. (WEBER *et al.*, apud DAROS; BARROSO, 1995). Também na mesma época, havia os hotéis Fisch, Candiago, Sperb e Casagrande, todos muito simples da mesma forma artesanal, com travesseiros de penas de galinhas, acolchoados de lã de ovelhas, e colchões de crina vegetal; surgindo o primeiro hotel de luxo, o Parque Hotel, só na década de 30, com água encanada. (KOPPE, 1992).

Ainda na década de 30, começou o loteamento Joaquina Rita Bier, que abrangia enormes áreas de terra referente ao Bairro Planalto. Contratou-se um agrimensor, com curso na Europa, chamado Leopoldo Rosenfeld, que dividiu a área criteriosamente, conforme a topografia dos terrenos e estabeleceu um plano de vendas. Muitas áreas foram vendidas a alemães durante o pós-guerra. Assim, nasceram alguns dos atrativos turísticos de Gramado, como o Parque Knorr e aqueles que foram doados à Prefeitura, após a morte de Leopoldo: o Lago Negro, que – segundo Behrend (1999) – foi criado em 1937; o Lago Joaquina; a Cascata Véu das Noivas; a Cascata dos Narcisos e muitas outras áreas de praças. Sobre a maioria dessas áreas, é relevante destacar a importância dada ao seu ajardinamento. (SPARREMBERGER, apud DAROS; BARROSO, 1995).

Na década seguinte, segundo Daros e Barroso (1995), houve queda do veranismo na região serrana, em decorrência da ascensão das praias do litoral gaúcho. Ainda para esses autores, por consequência, Gramado, juntamente com suas vizinhas Canela-RS e São Francisco de Paula-RS, tinha aspecto de terra arrasada, em torno de 1950.

A fim de retomar sua posição de forte destino de visitantes, de acordo com Behrend (1999), Gramado passou a explorar o turismo, visto que as sugestões recebidas após a cidade emancipar-se de Taquara, em 1954, motivaram o incremento dessa atividade. A partir disso, em 1958, como afirma Knorr (2000), surgiu a Festa das Hortênsias, inspirada pelo então prefeito Walter Bertolucci e por Oscar Knorr, sendo que este último foi quem disseminou – juntamente com a Prefeitura de Gramado e com o Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER) – essa flor trazida de fora do Brasil pela paisagem da região. Novamente conforme Behrend (1999), a programação dessa festa era constituída por concertos, baile e desfile de rua das rainhas e princesas. De acordo com Sparremberger (apud DAROS; BARROSO, 1995), a referida festa teve repercussão e atraiu a atenção da imprensa do Rio Grande do Sul e do Brasil.

Sendo as atrações sempre as mesmas, Behrend (1999) expõe que o Conselho Municipal de Turismo questionava sobre essa festa em 1968. Desse modo, para diversificar a programação da Festa das Hortênsias, como expõe Drecksler (2012), nasceram o Festival de Cinema, a Festa da Colônia, o Natal Luz, entre outras festas do município, que iniciaram como mais uma atração da Festa das Hortênsias e acabaram independentes e substituindo essa festa. O Festival de Cinema data de 1973, a Festa da Colônia de 1985, e o Natal Luz de 1986 (GENEROSI, 2011). Hoje, esses eventos são realizados pela Gramadotur – Autarquia Municipal de Turismo.

Especificamente sobre o Natal Luz, que é o evento mais citado nesta dissertação, a inspiração para a organização da sua primeira edição decorreu da visita do secretário de Turismo de Gramado em 1986, Luciano Peccin, aos parques da Disney. Não havendo recursos do município para se investir no evento, a comissão organizadora decorou uma residência como modelo de sugestão à população, como também visitou as casas e ofereceu a iluminação aos proprietários. Ainda na parte de ambientação, a comunidade convenceu os comerciantes dos pontos localizados na avenida principal de Gramado, Avenida Borges de Medeiros, a adquirirem alto-falantes. Assim como foram plantados pinheiros ao longo dessa avenida, sendo esses enfeitados pelos festeiros, e passaram a ficar aos cuidados e à manutenção daqueles que residiam próximos ao local. (EVANGELISTA, 2008).

O evento ainda contou com o apoio da Orquestra Sinfônica de Porto Alegre, acompanhada por 30 corais do Rio Grande do Sul, para a realização do concerto natalino. Também, integrou a programação do Natal Luz uma caminhada da comunidade pela Avenida Borges de Medeiros, que cantava músicas natalinas e carregava velas acesas. (EVANGELISTA, 2008).

7.3 GRAMADO ATUALMENTE

Além dos eventos e atrativos turísticos citados no item anterior, Gramado também atrai turistas por apresentar um cenário europeu, o que é composto por sua arquitetura bávara e pelo seu clima frio, havendo a possibilidade de neve entre os meses de junho e agosto. Entre os atrativos fixos estão: Mini-mundo, Belvedere Vale do Quilombo, museus, roteiros rurais, café colonial, chocolates, parques temáticos, entre outros. Porém, Gramado não explora apenas o turismo no inverno, sendo que, através da realização das festas já mencionadas e de

eventos de negócios, atrai fluxo turístico o ano todo.¹⁰

Por toda essa atratividade, estima-se que o município, já em 2009, tinha 90% da economia local centrada na atividade turística. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2009).

O Município de Gramado foi considerado o terceiro destino mais desejado do Brasil por uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, em 2005. (GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL, 2013). Também ganhou prêmio de Melhor Destino de Inverno do Brasil, em 2010, 2011 e 2012, e de Melhor Cidade Turística do Brasil, em 2011 e 2012, pesquisas desenvolvidas pela Revista Viagem e Turismo, escolha do leitor. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013e).

Essa cidade, que tem mais de 32 mil habitantes, recebeu 2.605.151 de turistas em 2006 e 2.929.575 de visitantes em 2007, representando um aumento de 12,5%. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2008). Em 2012, o município recebeu mais de 5 milhões de turistas, representando uma alta de 16,94% com relação a 2011. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2013f).

Entretanto, com todo esse número de turistas, Gramado já está enfrentando alguns problemas decorrentes do impacto desse grande fluxo turístico. Através da dissertação de Ceretta (2005), intitulada “A composição do gasto turístico nos municípios de Canela e Gramado-RS, Rio Grande do Sul”, que almejava descrever e analisar essa composição, ao realizar entrevistas com turistas, verificou que entre os impactos sociais negativos estão: grande número de turistas concentrados no centro e pouco estacionamento na alta temporada, reiterando os resultados obtidos na pesquisa de Fuganti. (2012). Entre os impactos econômicos negativos apareceram: ausência de descontos para estudantes e altos preços na alimentação, tanto na baixa como na alta temporada, o que repercute para a comunidade local.

Também a dissertação “Desmitificando um modelo de desenvolvimento: a formação da sociedade do turismo na periferia do capitalismo”, de Valduga, defendida em 2007, que tinha como objetivo analisar o desenvolvimento do turismo em Gramado-RS, com o intuito de revelar os processos que regem o turismo em uma destinação considerada consolidada, trata sobre os impactos percebidos. Observando-se especificamente o estudo de caso apresentado, nota-se que os aspectos econômicos e sociais negativos do turismo versam em: a atividade turística é utilizada como elemento simbólico que rege as relações sociais, ignorando-se a importância de outras fontes de geração de emprego, caracterizadas pelo domínio das classes política e econômica que, através de uma dinâmica aparente de inclusão (aumento da oferta de

¹⁰ Fonte: <<http://www.gramado.rs.gov.br/turista/atrativos>>.

emprego, possibilidades dos jovens migrarem da zona rural, espaço de trabalho – área central – bem-cuidado), fazem com que os empregados se submetam às leis de baixa remuneração e de excesso de trabalho do mercado local. Nesse sentido, Valduga acrescenta que o turismo nessa destinação está centrado no crescimento econômico, preterindo a sustentabilidade ambiental, social e cultural.

Ainda referente aos impactos do turismo em Gramado de forma geral, a dissertação “Vozes na cidade: turismo, eventos e seus impactos em Gramado – Rio Grande do Sul – Brasil”, de Fuganti, defendida em 2012, cujo objetivo era identificar os eventos que causam as maiores modificações nesse destino e quais os tipos de impactos gerados por esses eventos, pode-se identificar alguns dos problemas. Em decorrência do Natal Luz e do Festival de Cinema, na aplicação de questionários com moradores e/ou trabalhadores do município, foi apontado como impacto negativo na pesquisa: a inflação dos preços. Como impactos sociais negativos emergiram: congestionamento (que é ainda maior com a interrupção de algumas ruas durante o Natal Luz), falta de estacionamento, barulho e poucas oportunidades de desfrutar da participação nos eventos, por parte dos moradores e/ou trabalhadores, como atividades de lazer e entretenimento.

Entre os motivos, para que essa última situação aconteça estão o desconforto com o excesso de pessoas e a necessidade de ter que trabalhar durante os eventos, visto que 90% da economia de Gramado encontra-se associada a alguma atividade que depende do setor de turismo.

Em relação aos problemas de trânsito, a secretária de Turismo, ao ser entrevistada, relatou que há um planejamento de trânsito especial, com a participação da Brigada Militar, que é feito durante o Natal Luz, incluindo um mapa de trânsito que é distribuído aos participantes, apontando as ruas interrompidas e as rotas alternativas. Em se tratando do barulho causado pelas bombas de grande impacto que eram utilizadas durante os espetáculos do Natal Luz, a secretária relatou que essas foram substituídas por fogos de menor impacto sonoro.

Ainda na entrevista, a secretária mostrou estar ciente quanto à impossibilidade de eliminar impactos negativos dos eventos, mas pensa que há como minimizá-los. Expõe que um gestor deve realizar um planejamento, para que preveja os impactos e tenha gerência sobre eles.

A partir de sua pesquisa, Fuganti (2012) deduziu que os impactos negativos decorrentes do Natal Luz são em função da sua grande dimensão, devido ao amplo número de atrações e a sua alta duração (mais de 70 dias), e em espaços não específicos para eventos.

Em 2013, no Jornal Zero Hora, foi publicada uma reportagem denominada “Gramado enfrenta sintomas de esgotamento”. O assunto principal dessa notícia era a suspensão, por parte da Prefeitura Municipal quanto à aprovação de novos hotéis com mais de 30 unidades por 90 dias. A justificativa para isso é a pretensão de replanejar a cidade, evitando que seja desfigurada por prédios que crescem entre as montanhas e que podem se sobressair às torres das igrejas. Essa medida foi tomada frente a uma pilha de 25 planos de hotéis e pousadas que se encontrava na mesa do então prefeito. Dois dos empreendimentos, os maiores, pretendiam construir 1.500 quartos, os quais resultariam em 5 mil leitos, número correspondente a quase metade da rede de hospedagem daquele momento. (MARIANO, 2013).

Ainda na mesma reportagem, foi exposto que a intenção dessa moratória era reestudar o Plano Diretor. Para isso, uma comissão de arquitetos e urbanistas deveria propor regras, consultar a população e os empresários e, posteriormente, enviar um projeto de lei com mudanças à Câmara de Vereadores. Assim, pretendia-se ter mais controle, pois o excesso de hotéis causaria impacto a médio e longo prazo, de acordo com o vice-prefeito do município, considerando-se que já se tem notado alguns problemas, como: congestionamentos de automóveis nas ruas centrais e nos acessos à cidade, atormentando os visitantes; ônibus de excursão que acabam emperrando ainda mais o trânsito; filas nos restaurantes nos finais de semana; e falta de estacionamento. Também, é relatado que esses problemas se acumulam desde junho de 2010, quando foi implantado o estacionamento pago, com 749 vagas, nas ruas.

8 CARACTERIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE DE MARCA DE GRAMADO

Os procedimentos organizativos e analíticos dos dados discursivos pautam-se por supostos e técnicas da Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2004), definida como estrutura teórica da abordagem hermenêutica. Primeiro, é realizada a análise temática. Dispondo das verbalizações encontradas na análise temática, utiliza-se a análise léxica de expressões sobre as quais se faz necessária uma explicação mais apurada por seu uso não tão comum ou coloquial, ou ainda pela ressignificação realizada por outros termos próximos a essas expressões. Posteriormente, realiza-se uma comparação entre as respostas dos três grupos de *stakeholders* encontradas na análise temática. Por fim, emprega-se a análise categorial com vistas à análise interpretativa.

8.1 ANÁLISE TEMÁTICA, ANÁLISE LÉXICA E COMPARAÇÃO ENTRE AS RESPOSTAS DOS TRÊS GRUPOS DE *STAKEHOLDERS*

Logo nas primeiras entrevistas, essas realizadas com os membros da Secretaria Municipal de Turismo de Gramado, já se pôde verificar que a organização do turismo da destinação turística, incluindo a parte de *marketing*, é de responsabilidade desse departamento vinculado à Prefeitura Municipal. Para Hankinson (2004), quando se trata de marca de destinações, a função de uma entidade como essa se enquadra mais como de coordenação, que como de gerência. Isso porque, diferentemente do que ocorre em uma corporação de produtos manufaturados em que os setores responsáveis pela produção estão sob o controle da gerência, em uma destinação, cada consumidor é livre para escolher quais elementos do produto local deseja consumir; sendo assim, todos os produtos e serviços do amálgama são coautores na construção da identidade de marca. Então, mesmo havendo uma divulgação institucional da destinação, há, também, a divulgação e a entrega dos produtos e serviços de forma individual, realizadas pelos componentes da amálgama.

Por isso, foram consideradas as respostas de todos os *stakeholders* entrevistados, ao buscar-se descrever os componentes da identidade de marca de Gramado associados com a imagem de “destino turístico modelo”, que é o primeiro objetivo específico desta dissertação. Para atingir esse objetivo, foram realizadas as questões subsequentes¹¹: 1) Você acredita que

¹¹ A princípio, o roteiro de entrevista integrava aproximadamente vinte questões. Entretanto, a partir da etapa de organização e análise dos dados, foram consideradas apenas as respostas às seis questões encontradas no Apêndice A para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação, conforme foi justificado no capítulo 6 (Considerações metodológicas).

Gramado é um “destino turístico modelo”? 2) Que atributos Gramado tem que o faz “destino turístico modelo”? 3) Quais são os principais destinos turísticos concorrentes de Gramado? 4) Dos atributos citados, quais diferenciam Gramado desses concorrentes? 5) Que tipo de turista frequenta seu estabelecimento e Gramado?

A organização dos dados é realizada, primeiramente, de forma segmentada, dividindo os tópicos discursivos identificados nas verbalizações dos sujeitos, conforme os grupos aos quais esses últimos pertencem: Poder Público; iniciativa privada; comunidade local e trabalhadores. Isso permitirá que, além de se descrever os componentes da identidade de marca, associados com a imagem de “destino turístico modelo”, se alcance o terceiro objetivo específico proposto, que é verificar se há fortes relacionamentos entre a marca e os *stakeholders* internos (Poder Público, comunidade local, trabalhadores e iniciativa privada), os quais devem compartilhar uma visão comum da identidade da marca.

Antes de seguir para os tópicos discursivos identificados nas verbalizações dos sujeitos, referentes aos componentes da identidade de marca de Gramado, é importante relatar que todos os entrevistados, dos três grupos-alvo da pesquisa, declaram acreditar que Gramado é um “destino turístico modelo” em resposta à questão 1 (Você acredita que Gramado é um “destino turístico modelo”?). E, prontamente, citaram atributos relacionados a características organizacionais da destinação (AAKER, 1996), assim como atributos dos produtos e serviços utilizados pelos turistas, e atributos vivenciados por esses últimos na localidade (HANKINSON, 2004), em resposta à questão 2 (Que atributos Gramado tem que o faz “destino turístico modelo”?), que retrata do que Hankinson chama de personalidade da marca, conforme pode ser observado nos quadros 1, 3 e 5. Isso indica que se busca gerar a imagem de “destino turístico modelo”, a partir da construção da identidade de marca de Gramado.

Ainda, às respostas à questão 2 também levará a alcançar o segundo objetivo específico desta dissertação (identificar que tipo de relacionamento busca-se formar entre a marca e os turistas, segundo objetivo específico desta dissertação). Isso porque, de acordo com Hankinson (2004), quando se conceitua a marca como relacionamentos, considera-se que essa é detentora de uma personalidade que permite formar um relacionamento com o consumidor.

O Quadro 1 apresenta os tópicos discursivos identificados nas verbalizações dos sujeitos do Poder Público. Essas verbalizações foram captadas nas respostas dos entrevistados à questão 2 (Que atributos Gramado tem que o faz “destino turístico modelo”?), referentes aos componentes da identidade de marca de Gramado.

Quadro 1 – Tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos do Poder Público, em resposta à questão 2

Tópicos	Sujeitos	Verbalizações
Gestão pública e colaboração da comunidade	1	“Nós fomos os protagonistas, mas por trás teve a comunidade que soube entender e soube puxar para o mesmo caminho.”
Gestão pública	1	“Não a prefeitura fazer esse investimento, mas criar clima pra que o empresariado pudesse fazer investimento.”
	1	“Olha, nós tínhamos um concorrente forte que era a praia por isso nós mudamos os eventos todos do verão para o inverno [...]”
Colaboração da Comunidade	1	“Começa com a comunidade [...]”
	1	“O Natal Luz começou com a procissão da comunidade e, hoje, vi que uma criança recolheu ali 19 mil garrafas PET pra fazer os enfeites ornamentais da cidade. [...] Tu vai ver as crianças participando do desfile.”
	1	“Se tu arrancar uma flor da rua e tiver um gramadense, ele vai te chamar a atenção, respeitosamente, mas vai te chamar a atenção.”
	2	“[...] tem essa participação muito efetiva no sucesso de Gramado que é a sua comunidade.”
Inovação	1	“Buscamos pra um fim de semana a mais, depois o Coral de Mil Vozes e assim foi indo. Hoje, é um evento de 75 dias. Não se ficou na zona de conforto, foi-se buscar o melhor. Eu falo na inovação.”
	1	“[...] cada vez que tu vem a Gramado tem que ver uma coisa diferente, nós cuidamos disso [...]”.
	1	“Começamos com o turista de família que vem de carro. Depois, com o turista de grupo acompanhado por um guia. Hoje, com o turismo de negócio, os eventos. Se acharmos que já fizemos tudo, os outros vão passar.”
	3	“Todo ano tem alguma novidade [...]. Todo ano a gente acaba fazendo algum tipo de inovação.”
Inovação e qualidade organizacional	2	“[...] a gente procura primar pela excelência e pela inovação.”
Inovação e empreendedorismo	1	“Não ficamos esperando que o trem trouxesse de novo o veranista pra vir atrás do clima que era tido como saudável, aí se criou: banho de lodo, terapia natural e, hoje, nós temos aqui o 5º melhor SPA do mundo. Nessa inovação, que é o empreendedorismo, é que se fez a diferença.”
	1	“Tivemos que repaginar o Natal Luz [...] Fomos buscar o Joãozinho Trinta pra fazer o desfile e criamos algo novo. [...] quando tu deixa de fazer, os que vêm copiando encosta em ti. Então, o segredo tá em ser competente, ser empreendedor, ser inovador.”
Empreendedorismo	1	“[...] o primeiro sinal do empreendedorismo. A comunidade sentiu que o trem ia trazer o desenvolvimento, se mudou pra onde passava o trem, onde não tinha água nem luz, que é onde é Gramado hoje.”
Infraestrutura geral, qualidade de vida e não Brasil	1	“A cidade tem que ser construída igual pros dois (morador e turista), eles têm que se sentir bem aqui. Acho que o turista encontra uma cidade diferente do que tem no Brasil, ele não vai encontrar no Brasil uma cidade igual a Gramado na sua infraestrutura, na sua qualidade de vida.”
Infraestrutura geral	1	“[...] tu não vai encontrar outra cidade que tem aí nos seus bairros 95, para não dizer 100% das ruas pavimentadas. [...] É oportunizar que aquele moço ou moça que trabalha aqui, na Avenida Borges de Medeiros, traga lá da casa de onde mora um ambiente bom. Pra poder prestar um serviço bom, tem que tá com o astral bom.”
Qualidade de vida e lugar um pouco caro (-)	1	“Qualidade de vida da tua comunidade. Hoje, se paga mais caro pra viver aqui, mas se vive melhor. Tu não vai achar favela em

		Gramado.”
Lugar um pouco caro (-)	2	“[...] não há só pousadas caríssimas, apesar de ter um preço mais elevado [...].”
Infraestrutura/serviços turísticos	1	“Hoje Gramado tem 150 hotéis, então, não é qualquer cidade que tem 12 mil leitos disponíveis.”
	1	“[...] uma cidade que tem uma infraestrutura de hotelaria, gastronomia e compras boa.”
	1	“[...] os serviços melhores do que na Europa.”
	2	“Nossa gastronomia é bem diversificada. A nossa hotelaria também, nós temos mais de 11 mil leitos. Temos a melhor infraestrutura turística do Rio Grande do Sul. As lojas também, elas já têm um contexto qualificado [...].”
	3	“[...] ter um centro, cheio de lojinhas, [...] os restaurantes são muito aconchegantes e a rede hoteleira também recebe muito bem [...]”.
Atrativos/eventos turísticos	1	“Primeiro, vendendo Gramado como uma grife. [...] a Festa das Hortênsias, que foi desovando o Festival de Cinema, o Natal Luz e a Festa da Colônia.”
	2	“[...] em Gramado, tem muita coisa pra fazer [...].”
	3	“[...] ainda acho que Gramado é único em vários fatores, principalmente, no quesito de eventos.”
Produtos de origem e credibilidade	1	“E o Festival de Turismo tem feito um papel muito importante nisso aí, que é a divulgação lá fora.”
	1	“O galeto de Gramado [...] As malhas coloridas, as cerâmicas [...] o chocolate [...] Então, criou-se uma associação, um imaginário, um móvel escuro era de Gramado, mesmo que não fosse. Mas cria-se uma identidade uma coisa com a outra.”
	2	“[...] o artesanal, [...] o couro, a malha, o chocolate, o artesanato são identidade de Gramado.”
	3	“[...] coisas que só se encontram em Gramado, muito chocolate.”
Arquitetura	1	“[...] o estilo Gramado que nada mais é do que o oitão das casas de madeira.”
	2	“[...] algumas lojas adotam o padrão de Gramado, como tem suas filiais aqui, elas procuram estar em sintonia com arquitetura aqui.”
Charme	1	“[...] um charme especial [...] Esse charme cria um diferencial, que eu acho que é o que faz a diferença.”
Beleza	2	“[...] pela beleza [...]”.
Limpeza	1	“Os banheiros públicos são de fedor, de sujeira. A gente procurou criar exatamente um diferencial.”
	2	“[...] a limpeza das ruas [...]”.
Organização	1	“[...] índios lá que tão vendendo coisas do Paraguai. Isso é a cara de Gramado? Não isso não é. [...] Vai ver um outro que adquiriu um ponto ali. No geral, tu não vê camelô na rua, tu não vê. Então, nós temos uma cidade arrumada, acho que é bem-arrumada [...]”.
	2	“[...] a organização [...]”.
Associação com a Europa e colaboração da comunidade	1	“Os primeiros moradores daqui já tinha uma paixão por Gramado, gostavam daqui. Isso foi mais acentuado entre alemães e italianos. Os alemães com o cuidado com as flores, isso foi passando.”
Tranquilidade e modernidade	2	“[...] ao mesmo tempo que é uma cidade tranquila, Gramado também é uma cidade moderna [...]”.
Hospitalidade/atendimento	1	“Todas as pessoas que passaram pelo colégio de 72 pra cá já receberam uma carga de turismo e automaticamente sabendo como tratar um turista.”
	2	“A questão da hospitalidade, do atendimento nos restaurantes, nas lojas, enfim.”
	2	“[...] a nossa hospitalidade tem a cara do seu povo, porque aonde

		“você anda, você vê algum visitante pedindo informação para os moradores, e eles atendem com a maior destreza, desde as crianças até os adultos [...]”.
	3	“[...] hospitalidade de quem trabalha no comércio e hotéis, enfim.”
Características naturais	2	“[...] contato com a natureza.”
	2	“[...] clima [...]”.
Segurança	2	“[...] sabendo que eles estão num destino seguro [...]”.
	3	“[...] aqui é um local muito seguro.”
	3	“[...] segurança, porque se tu acaba vindo com a tua família pra cá, as crianças podem caminhar junto [...]”.
Romântico	3	“[...] muito romântico [...]”.
Trânsito/mobilidade (-)	2	“[...] Gramado não comporta tanto um turismo de massa, a cidade é pequena, tem a questão da mobilidade que tem que melhorar muito ainda.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que os tópicos mais citados por sujeitos do Poder Público, foram: inovação, com sete ocorrências; colaboração da comunidade, com seis ocorrências; infraestrutura/serviços turísticos, com cinco ocorrências; hospitalidade/atendimento, com quatro ocorrências; e produtos de origem, com também quatro ocorrências. Os dois primeiros tópicos mais citados tratam de atributos relacionados a características organizacionais da destinação, enquanto os outros três se referem a atributos dos produtos e serviços utilizados pelos turistas, e atributos vivenciados por estes últimos na localidade.

Também, foi observado que apenas um dos tópicos detectados nas verbalizações apresenta-se como uma característica negativa do destino Gramado, sendo essa: lugar um pouco caro (com duas ocorrências). Porém, essa característica negativa, em uma das verbalizações, é suavizada pelo tópico positivo *qualidade de vida*, o que é relatado pelo entrevistado desta forma: “Hoje, se paga mais caro pra viver aqui, mas se vive melhor.” (Sujeito¹² 1).

Há outra observação que cabe ser realizada sobre as verbalizações dos sujeitos do Poder Público. Quando um dos entrevistados menciona: “[...] ao mesmo tempo que é uma cidade tranquila, Gramado também é uma cidade moderna [...]” (S. 2), está implícito que muito da tranquilidade, quietação, encontrada nessa localidade, deve-se ao fato de ser uma cidade pequena, o que, geralmente, as pessoas associam à pouca urbanização, ao atraso civilizatório. Entretanto, o trecho: “[...] Gramado também é uma cidade moderna [...]”, transmite que Gramado contraria esse imaginário (conjunto de ideias carregadas de

¹² A partir de agora, toda vez que se colocar algum trecho das entrevistas no corpo do texto, se apontará o sujeito relator, expresso pela inicial S.

sentimentos partilhados sobre algo)¹³ sobre cidade pequena, ao apresentar-se como uma cidade moderna, que, conforme também está implícito na fala do entrevistado, para ele, moderna é sinônimo de atual, considerando a modernidade como período histórico mais atual da humanidade.

Ainda, é oportuno salientar que, no trecho “[...] Acho que o turista encontra uma cidade diferente do que tem no Brasil [...]” (S. 1), ao não utilizar expressões como *de outras que tem no Brasil*, o relato do entrevistado conota que ele considera Gramado uma cidade não brasileira.

Também, é pertinente destacar que quando o entrevistado S. 1 utiliza a palavra *desovando*, esta tem o sentido de pôr ovos,¹⁴ o que se pode entender como fazer nascer, dar cria, indicando que o Festival de Cinema, o Natal Luz e a Festa da Colônia foram criados a partir da Festa das Hortênsias. Dessa forma, está se referindo a atrativos/eventos turísticos criados, inventados.

Por último, em relação à análise léxica nas verbalizações dos sujeitos do Poder Público, no trecho, “[...] aonde você anda, você vê algum visitante pedindo informação para os moradores, e eles atendem com a maior destreza [...]”, a palavra *destreza*, que originalmente está atrelada à qualidade de destro (usa a mão direita para tarefas; que está à direita; direito), neste contexto, tem sentido de aptidão ou finura. Então, os residentes de Gramado são considerados aptos ou delicados para atender (prestar serviço, responder ao solicitado) aos pedidos de informação dos turistas.¹⁵

Em resposta à questão 4 (Dos atributos citados, quais diferenciam Gramado desses concorrentes?), apareceram os tópicos: inovação (marcado pela palavra *diferença* do S.1); infraestrutura/serviços turísticos (marcado por *serviços melhores do que na Europa* do S.1, e por *melhor infraestrutura turística do Rio Grande do Sul* do S. 2); infraestrutura geral e qualidade de vida (marcado pela palavra *diferente* do S. 1); infraestrutura geral (marcado por *não vai encontrar outra cidade* do S.1); charme (marcado pela palavra *diferencial* do S.1); limpeza (também marcado pela palavra *diferencial* do S. 1); e atrativos/eventos turísticos (marcado pela palavra *único* do S. 3). Os dois primeiros também estão entre os mais citados pelos sujeitos do Poder Público na totalização das verbalizações. Em resposta à questão 3 (Quais são os principais destinos turísticos concorrentes de Gramado?), foram citados: destinos turísticos do interior de SC, SP, RJ e de MG, que atraem durante o inverno; o litoral

¹³ Esta é a concepção da autora desta dissertação, a partir da leitura do livro *Turismo, imagens e imaginários* de Gastal (2005).

¹⁴ Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/>>.

¹⁵ Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>.

do RS durante o verão; e as capitais Rio de Janeiro-RJ e São Paulo-SP. Isso indica que Gramado concorre no mercado turístico nacional. Com todos esses dados, este parágrafo retrata o que Hankinson (2004) chama de posicionamento da marca.

Com relação ao público visitante de Gramado, apontado pelos sujeitos do Poder Público, em resposta à questão 5 (Que tipo de turista frequenta seu estabelecimento e Gramado?), aparecem as verbalizações encontradas no Quadro 2. O público visitante também é uma parte importante da identidade de marca, que, segundo Hankinson (2004), integra os atributos simbólicos de uma destinação. Os atributos simbólicos são aqueles que associam o consumidor a um grupo.

Quadro 2 – Público visitante de Gramado apontado por sujeitos do Poder Público, em resposta à questão 5

Tópicos	Sujeitos	Verbalizações
Massificando	1	“[...] Em seis anos nós passamos de 2,5 milhões para 5 milhões. Isso é bom ou é ruim? [...] Aquele que, digamos, só vem borboletar, como eu chamo, tá tirando espaço daquele que vem pra gastar. É uma coisa que tu tem que saber balancear um pouquinho. Quem sabe qualificar um pouco mais não é melhor em vez de massificar? São questões que a comunidade precisa responder.”
Todas as classes sociais	2	“Não há um público definido, mas o que todo mundo busca aqui é aquele público de renda um pouco mais alta, mais elitizada, só que não é só isso que o <i>marketing</i> atinge. Por exemplo, em todo nosso material gráfico, a gente busca uma coisa bem refinada, voltada pro luxo. ‘Gramado Inesquecível’ está em letras douradas. Até a gente tá criando uma grife ‘Gramado Inesquecível’, e ela é grife mesmo, são materiais de alta qualidade, mais bem luxuosa, e, realmente, Gramado tem essa cara, o que a gente escuta das pessoas é ‘Aí Gramado, luxo!’ [...] os hotéis buscam muito isso, e nós também. Mostrar que, em Gramado, tem muita coisa pra fazer, pra ficar mais dias, tem lugar pra outro público também, não há só pousadas caríssimas, apesar de ter um preço mais elevado [...] a gente se preocupa que o público que venha utilize o <i>trade</i> aqui, porque, se não, a cidade não sobrevive.”
Classes A, B, C e D	3	“Depende do período, [...] no inverno, a gente encontra pessoal mais de classe A e B, no verão, Natal Luz mais C e D, ainda tem uns A/B, mas acho que é uma miscelânea durante o ano inteiro a gente tem todos os tipos de classe.”
Excursionistas/público de massa	2	“Durante o Natal Luz é um público mais massivo, mais excursões, mas também não deixa de ter as pessoas que passam dez dias ou uma semana na cidade, tanto é que nossa lotação para o Natal já está em 98% de ocupação hoteleira.”
Grupo por agência de turismo	3	“Mais agência de turismo.”
Com a família	1	“[...] famílias [...]”.
	2	“Mais famílias [...]”.
	3	“[...] as famílias [...]”.
Terceira idade e crianças	2	“[...] Roteiro Gramado para a Melhor Idade e Roteiro Gramado para Crianças.”
Lua-de-mel	2	“[...] apresentando o destino como um dos melhores para que se possa fazer a lua-de-mel.”
	3	“[...] lua-de-mel [...]”
Congressos/feiras	1	“[...] o turismo de negócio, os eventos.”

Lazer e congressos/feiras	2	“Eles vêm ter momentos de lazer [...] Temos turistas que vêm, retornam, ou vêm, às vezes, para participar de algum evento de negócios, congressos e voltam com o turismo de lazer [...]”.
Lazer	1	“[...] lazer [...]”.
	3	“O pessoal vem mais pra cá pra lazer mesmo.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que o público-alvo de Gramado costuma viajar tanto com a família (citado por todos os sujeitos, totalizando três ocorrências), como em grupo, através de agência de turismo (uma ocorrência) e com outros excursionistas (excursões se referem à permanência de menos de 24 horas no destino visitado).¹⁶ As excursões acontecem, principalmente, durante o Natal Luz, havendo uma massificação.

Ainda, o interesse das pessoas pela destinação está atrelado ao lazer (três ocorrências), a usufruir da lua de mel (duas ocorrências), e à participação em congressos ou feiras (duas ocorrências). Apenas um dos entrevistados especificou a idade dos visitantes, apontando a existência de roteiros segmentados, como “[...] Roteiro Gramado para a Melhor Idade e Roteiro Gramado para crianças”. (S. 2).

Quanto à classe social, foi expresso que não há um público definido, apenas uma inclinação, por parte do Poder Público, em buscar turistas com maior renda (S. 2); e, assim, Gramado recebe visitantes com diferente poder aquisitivo, dependendo da época do ano – Classes A e B no inverno, mais classes C e D, e alguns das classes A e B, no verão e no Natal Luz (S. 3). O S. 1 afirma que, com a duplicação do número de turistas em poucos anos, tem visitado Gramado o turista que, de acordo com o entrevistado, apenas borboleteia pela cidade, o que, no dicionário Aurélio *online*,¹⁷ encontra-se como sinônimo de divagar, que significa vaguear, caminhar ao acaso, andar errante (sem destino certo). Isso significa que o S. 1 entende que esse tipo de turista fica apenas circulando por Gramado, sem parar nos lugares onde despenderia dinheiro, como meios de hospedagem, restaurantes e lojas, e, assim, lotando as vias de circulação também utilizadas por outros turistas.

Na sequência do processo de organização dos dados, são agora listados os tópicos discursivos identificados nas verbalizações dos sujeitos da iniciativa privada, em resposta à questão 2 (Que atributos Gramado tem que o faz “destino turístico modelo?”), resultando no Quadro 3.

¹⁶ De acordo com Andrade (2000), os excursionistas têm as mesmas finalidades que caracterizam os turistas, diferenciando-se somente por os primeiros não pernovernarem no destino turístico.

¹⁷ Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>.

Quadro 3 – Tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos da iniciativa privada, em resposta à questão 2

Tópicos	Sujeitos	Verbalizações
Inovação	4	“Até Gramado criar o Natal Luz, não se comemorava dessa maneira, não tinham eventos natalinos, de cunho turístico.”
	4	“[...] soube trabalhar para cada período sazonal criar um evento.”
	6	“[...] buscando sempre inovação a nível mundial, no que desrespeito a cidades turísticas.”
	10	“[...] inovação [...] lembro que janeiro e fevereiro era de baixíssima temporada, todo mundo estava na praia. Hoje, são meses ótimos.”
	10	“[...] sempre inovando e captando cliente [...]. Se tu pensar que tu é único e especial aí tá com os dias contados.”
	10	“Na 30ª edição do Natal Luz, vai ter mais mudanças pela frente. Tem que inovar e tem que criar, não tem?”
	14	“[...] tinha uma carência, principalmente, nas baixas temporadas, então, foi se desenvolvendo parques temáticos, outras propostas, pra trazer o turista pra cá em outros períodos [...].”
	14	“[...] a gente tá sempre procurando melhorar, sempre procurando agregar alguma coisa nova no nosso roteiro, no nosso serviço.”
Inovação e não Brasil	9	“[...] o turista, com isso, ele acaba ganhando, porque, daí, ele vai ter coisas exclusivas que ele só vai encontrar aqui, como o zoológico. É um zoológico diferenciado. Ele é voltado totalmente para um conceito que tu não vai encontrar no resto do Brasil.”
Inovação e empreendedorismo	7	“[...] sempre se preocupou em inovar, em ter produtos que sejam atrativos pros turistas. A pessoa que vem regularmente a Gramado sempre vai encontrar alguma novidade, porque o empreendedorismo aqui é muito grande, as pessoas que moram aqui têm essa veia empreendedora, elas querem sempre inovar.”
Inovação e atrativos/eventos turísticos	7	“[...] ter neve e ser natal o ano inteiro, seja Aldeia do Papai Noel, seja alguns shows realizados durante o ano que remetem ao natal.”
	10	“[...] os grandes parques turísticos, o último recente que Gramado inovou é o <i>Snowland</i> , que trouxe pra Gramado uma nova forma de desfrutar da neve, independente se tá 40 graus na rua.”
Atrativos/eventos turísticos, inovação e não Brasil	13	“[...] Museus, parques, já temos alguns com neve artificial, enfim. Então, acaba-se oferecendo antes o que o mundo já tá consumindo, por isso que eu falei da internacionalização de Gramado. Disney isso e aquilo. E nós temos aqui o Natal Luz, os eventos de Páscoa.”
Limpeza	4	“[...] a limpeza [...]”.
	8	“[...] uma cidade limpa [...]”.
	9	“[...] cidade da limpeza [...]”.
Beleza	8	“[...] beleza [...]”.
	11	“[...] compartilha a mesma questão de que se é bonito [...]”.
Beleza, limpeza e charme	8	“[...] uma cidade bonita, uma cidade limpa, uma cidade charmosa [...]”.
Charme e elegância	13	“Charme, elegância [...]”.
Limpeza e organização	5	“A cidade é limpa, organizada [...]”.
	11	“Gramado é sempre mostrado como um lugar muito organizado, limpo e o <i>Le Jardin</i> é isso: organizado e limpo.”
Infraestrutura/serviços turísticos	4	“[...] a infraestrutura que nós temos de hotelaria e gastronomia [...]”.
	7	“Uma hotelaria variada, que varia pra todas as categorias. Uma gastronomia variada, todos os tipos de cozinha.”
	7	“[...] só Gramado pode oferecer a facilidade de ser uma cidade de 33 mil habitantes, 35 mil habitantes, ter mais de 210 hotéis, mais de 200 restaurantes [...]”.
	9	“[...] infraestrutura turística, [...] a parte de hotelaria. O <i>trade</i> , ele funciona bem. Tu tem como atender o turista. A parte de gastronomia. Isso tudo é muito forte dentro da cidade.”
	12	“A gastronomia é um ponto muito forte aqui. Porque nós temos dos

		mais variados tipos de comidas. Além da qualidade dos hotéis, no serviço e no equipamento.”
Infraestrutura/serviços turísticos	13	“Qualquer loja por mais simples que seja em Gramado ela tem uma decoração diferente, enfim. Quase tudo que tu podes encontrar em questão de <i>shopping</i> , o que também acho que descaracterizaria a cidade, a gente tem e oferece.”
Qualidade organizacional	13	“O resumo é aquela palavra ‘qualidade’ que junta com a descrição de outras coisas.”
Infraestrutura/serviços turísticos e não Brasil	4	“Qual a cidade do Brasil com 34, 35 mil habitantes que dispõe de tantos leitos, de bons hotéis, de uma farta gastronomia, uma oferta tão grande de restaurantes que nem Gramado? Isso é fantástico!”
Infraestrutura/serviços turísticos e não Brasil	13	“A nossa hotelaria, a nossa gastronomia tem nível internacional. Realmente, são muito bons os serviços prestados. Tem um nível de excelência comparável com o que pode haver de melhor no mundo. Em termos de Brasil, a gente tá bastante à frente de muitos na média de muitos destinos, da maioria dos destinos.”
	13	“Qualidade dos serviços, boa gastronomia, excelentes instalações. Instalações de tudo assim, de todos os serviços: hotéis, restaurantes, parques, centro de convenções, todos eles altamente equipados, como eu te falei, de nível internacional.”
	13	“O ambiente que tu frequenta aqui é quase um bar de classe média noutros lugares. Então, tem qualidade nesse investimento e isso tem um preço. [...] que a pessoa tenha a sensação de que ‘Olha paguei X, mas vivi uma experiência absolutamente diferente que tô acostumado’.”
Infraestrutura/serviços turísticos e atrativos/eventos turísticos	8	“Gramado é uma cidade cosmopolita, pequena, com 35.000 habitantes, mas efervescente; tudo acontece aqui. Então, tem espetáculos, tem compras, força nas compras, força nas atrações. Tudo o que ele precisa de uma cidade turística, ele tem em Gramado hoje.”
Atrativos/eventos turísticos	4	“[...] nossos parques temáticos [...]”
	4	“Acima de tudo nossos eventos, é Natal Luz, Páscoa em Gramado, Festa da Colônia, Festival de Gastronomia.”
	7	“[...] e atrativos turísticos variados [...]”.
	9	“Ela também atende na parte de parques no destino, a partir do turismo, tanto no turismo de aventura como no turismo temático.”
	9	“O Natal Luz, esse é um grande potencial a parte de eventos.”
	11	“[...] tem atrações o ano inteiro [...]”
	12	“[...] os atrativos turísticos, parques, pra ti ver agora nós temos um parque novo, o <i>Snowland</i> .”
	13	“Hoje uma pessoa se ficar 4 dias em Gramado, não sei se consegue ver tudo que tem pra ver.”
14	“[...] tem uma infinidade de atrativos aí que pode ficar um mês aqui na Serra que tu vai ter atração pra todos os dias.”	
Não Brasil e atrativos/eventos turísticos	12	“O que ele tem é a experiência única, que é de estar numa região completamente diferente, de estar num lugar que tem todas as coisas que tu gostaria, sem contar a parte dos eventos [...]”
Infraestrutura geral e infraestrutura/serviços turísticos, e não Brasil	11	“[...] toda infraestrutura que Gramado oferece, em nível de Brasil, é única.”
Infraestrutura geral e não Brasil, encantadora	13	“Crianças perguntam: ‘Pai, quando é que a gente volta para o Brasil?’ Porque ele não identifica o que ele tá vivenciando aqui como parte do que ele conhece de Brasil, pra ele, talvez, sejam coisas tão interessantes, tão bem cuidadas no aspecto de infraestrutura, que se ele já viajou pro exterior, ele acaba comparando como se fosse outro país. [...] é uma característica da cidade, as coisas são, estão até aqui, foram feitas de uma forma que

		encanta a ponto das pessoas quererem se mudar pra cá ou entenderem que isso não é uma parte do Brasil que elas estão acostumadas.”
Infraestrutura geral	10	“[...] infraestrutura que ele encontra aqui, as calçadas são bacanas, tem flor nas ruas [...]”.
Não Brasil	13	“[...] nós somos um Brasil diferente, [...]. Quando um estrangeiro pensa no Brasil, ele pensa em praia, samba, carnaval, mulatas, tudo que a gente não tem [...]”.
Eficiência na complementaridade do produto turístico	4	“[...] a iniciativa privada investindo nos estabelecimentos e o Poder Público cuidando bem da cidade.”
	12	“[...] a mola-mestra são os empreendedores. O Poder Público fez a sua parte oferecendo infraestrutura, e os empreendedores viram nesse local um espaço pra colocar seus empreendimentos. E a busca constante pra atraí turista faz com que aumente a concorrência interna e, assim, melhore os equipamentos turísticos.”
	12	“Um empresário vem aí e investe milhões, o que levanta o nome da cidade. Mas o que traz o empresário pra cá é o nome da cidade, porque a cidade tem <i>know-how</i> , recebe, acho, que 2,5 milhões só no período natalino.”
Colaboração da comunidade e complementaridade do produto turístico	11	“Toda a cidade ela colabora. Gramado vive turismo o ano inteiro. [...] Tem sempre a iniciativa privada, até a pública que tá voltada para o turismo.”
	11	“Gramado é Gramado pelos parceiros que tem, e nós fizemos parte disso, na verdade é uma complementação, uma junção de forças em prol de Gramado.”
Características naturais (+) construções em excesso (-)	12	“Esse verde [...] criticam bastante que tão tirando, mas ainda tem bastante verde. Tem que cuidar bastante, não dá pra destruir a cidade derrubando pra colocar prédio e construir, construir, construir. É uma guerra em todas as cidades.”
Características naturais e beleza	12	“As belezas naturais, eu penso que é um ponto bem-importante pra Serra. Gramado tá incluído numa região bem bonita. Gramado é uma cidade muito bonita. [...] O Lago Negro, um restaurante na Linha 28, o zoológico e o passeio na colônia.”
Características naturais	4	“[...] belezas naturais [...] O fato da cidade ainda ser bastante arborizada, temperaturas amenas no verão, o nosso frio no inverno, às vezes, neve, nossas hortênsias, isso tudo conta muito.”
	11	“Hoje se perdeu esse contato com a natureza nas grandes cidades. Então, as pessoas vêm assim: Eu posso pisar na grama?”
	11	“Tem belezas naturais. Serra [...] várias estações, de ter estações definidas. Belezas naturais mesmo de natureza. A localização privilegiada, os jardins bonitos, espaços bonitos, é isso aí.”
	5	“Campos do Jordão, que o pessoal fala muito, que é assim frio também e Serra.”
	6	“[...] o clima.”
	9	“[...] turismo de Serra. O clima que é um grande diferencial, tu não encontra noutras regiões. A paisagem é totalmente diferente.”
	12	“Também, tem a questão da temperatura, tem pessoas que vem pra cá no inverno pra tentar encontrar a neve.”
Produtos de origem	14	“[...] pela própria geografia de Gramado, que é a Serra gaúcha.”
	4	“O nosso chocolate de Gramado um produto fantástico também.”
	5	“[...] tudo que nós temos aqui nós produzimos. Tudo que nós comercializamos vem do interior da cidade. Então se a cidade tiver uma índole, o nosso produto também vai ter, porque nós vendemos o nome da cidade junto com o produto. Gramado já é uma grife, então, tudo que tiver o nome de Gramado vende superbem.”
	8	“Terra do chocolate. [...] Então, a gente conta que Gramado hoje é uma grife. As pessoas buscam essa grife, conhecer essa grife que

		fala Brasil a fora.”
	8	“[...] referência no mercado internacional como feira de negócios.”
	11	[...] ou o turista que gosta dos produtos e vem, não é tanto pra visitar é só pra adquirir os produtos.”
Tranquilidade	9	“Eles podem fazer os passeios com maior tranquilidade.”
	13	“Eu acho que o fato de nós ainda, se pararmos agora, termos a característica de refúgio que os outros não têm.”
	13	“É um grande momento pra vir e fugir dessa muvuca que se transformou o litoral [...] uma proposta bem mais tranquila [...]”.
Tranquilidade e segurança	4	“[...] lugar tranquilo, com segurança [...]”.
Segurança	5	“E segura, ainda dá para vir para Gramado e andar com dinheiro que tu não vai ser assaltado na primeira esquina.”
	6	“A segurança que gramado oferece para o turista [...]”.
	8	“[...] uma cidade segura, muito segura [...]”.
	9	“Outro que eu acho um fator muito importante é a segurança.”
Segurança e não Brasil	9	“[...] não tem problema de segurança aqui, o que é uma coisa muito grave dentro do Brasil.”
Qualidade de vida (+) trânsito/mobilidade (-)	5	“Qualidade de vida, que é segurança e agilidade. As pessoas chegam em Gramado e querem morar aqui. Querem voltar sempre. Qualquer lugar que tu queira ir, tu chega rápido. Infelizmente, agora, o trânsito não tá mais a maravilha, mas não é nada agravante. [...] Hoje, nas cidades que essas pessoas vivem, é um caos. Tu vê uma morte em cada esquina, o trânsito é terrível, tudo. Então, Gramado ainda tem a simplicidade de cidade pequena. É bem prática. É bem fácil de se movimentar.”
Qualidade de vida e hospitalidade/atendimento	12	“[...] qualidade de vida muito boa e, conseqüentemente, as pessoas que trabalham aqui têm outra forma de trabalhar, estão mais talhadas para servir que em muitas outras cidades, que em capitais.”
Trânsito/mobilidade (-)	8	“[...] um problema sério de trânsito, de mobilidade urbana [...]”.
	10	“[...] Gramado tem, com esse crescimento repentino que ela teve, alguns deveres de casa pra ser feitos, logística, mobilidade.”
	12	“[...] mobilidade urbana. Precisa pra ontem resolver esse problema, tá muito sério. Porque o cara que é de São Paulo, que vive no congestionamento, não quer vir aqui passear e pegar congestionamento. [...] Eu torço muito que aconteça um planejamento estratégico de Gramado, unindo todas as entidades, traçando um objetivo comum, único, pra que siga naquela direção e o consenso cada vez mais, porque vai ser bom pra todo mundo.”
Atrativos/eventos turísticos na região	4	“[...] ter opções de visitação, são muitos parques que a gente tem. Isso é uma região pra começar, não é só uma cidade, o turista que vem aqui vai visitar Canela, vai visitar Nova Petrópolis, ele vai visitar Vale dos Vinhedos [...]”.
	9	“[...] ela é muito forte porque tem as cidades aqui perto, amplia o produto. Então, tem a parte de Bento. Então, cria um destino mais forte. Aqui como cidade-sede, as pessoas vão se deslocando para outras cidades, mas aqui fica como a cidade-sede para receber.”
Hospitalidade/ atendimento	5	“Os habitantes são muito educados, e sempre receptivos, sempre receber bem. [...] Aqui tu põe o pé na faixa de segurança e as pessoas param sem tu fazer nada.”
	9	“A hospitalidade [...]”.
	11	“[...] receber bem o turista, isso é importante.”
	11	“[...] as pessoas são recebidas sempre com sorrisos.”
	12	“[...] o atendimento que o cidadão gramadense tá acostumado a dar pro turista, então, eles são bem-acolhedores aqui.”
	14	“[...] o tratamento que é bem-exclusivo pra quem vem pra cá.”
	13	“ [...] querendo ou não, desde cedo tá dentro dele essa questão do atendimento [...] cresce vendo.”

Hospitalidade, qualidade organizacional e lugar um pouco caro (-)	14	“[...] um destino caro pra trazer a família e a gente sabe se começar a relaxar no tratamento com o turista, a gente sabe de outros destinos que têm e que são destinos baratos. Então, a gente foca muito na qualidade.”
Hospitalidade/ atendimento e associação com Europa	5	“[...] o povo é muito acolhedor, a origem italiana e alemã junto o povo fica muito receptivo [...]”
	10	“[...] tem carro respeitando pedestre, que isso já virou ponto turístico em Gramado, por incrível que pareça. O turista que chega aqui dirigindo um carro, ele não é o mesmo dirigindo seu carro em Porto Alegre, lá ele não para na faixa de pedestre, aqui ele para, parece porque tá a passeio, ou porque tu influencia o meio, o meio influencia a pessoa. Então, Gramado oferece isso, é como todo mundo fala, é um pouquinho da Europa no Sul do Brasil.”
Associação com Europa	8	“[...] veio uma nova leva de alemães pra cá, essa leva de alemães que vieram pra cá já vieram com uma formação cultural mais elevada, já vieram com um conhecimento maior dos que aqui estavam que eram agricultores [...], e eles queriam transformar isso aqui num braço alemão, aproveitaram essa mão de obra da colônia italiana que a gente tinha aqui de homens guerreiros e determinados [...] todos aqui prontos pra trabalhar e encontrar uma solução pra fazer esse pedaço de chão crescer. [...] eles começaram a embelezar a cidade pra trazer amigos, [...] a criar áreas de lazer [...], eles foram trabalhando um espaço pra viver melhor [...]”
	11	“[...] conhecendo os jardins, que é um pouco de cultura europeia que a gente trouxe pra cá.”
Associação com Europa e não Brasil	12	“[...] isso aqui é uma Europa brasileira, mas tá bem longe de ser. Mas pra muita gente que mora no Nordeste, nós vivemos num outro mundo completamente diferente [...]”
Encantadora	5	“Encantadora, principalmente, na época de Natal. É encantadora.”
	7	“[...] encantamento [...]”
	8	“[...] e eles (alemães), encantados com esse pedaço de terra, entendiam poder ser uma pequena Alemanha.”
	10	“[...] encanta cada vez mais o turista que vem até o município.”
Gestão pública	6	“[...] pelo trabalho efetuado pelos seus governantes, baseado na organização e trabalho sério [...]”
Gestão pública, não Brasil, colaboração da comunidade, infraestrutura geral e esgoto (-)	10	[...] em relação ao que a gente vê aí fora, Gramado realmente vive um mundo a parte em termos de gestão, em termos de participação, em termos de moradia, enfim, infraestrutura. Tem problemas? Claro que tem, problema de esgoto aqui, problema, enfim, de [...]”
Colaboração da comunidade e inovação	7	“Talvez, Gramado é o que é hoje em função da comunidade. A comunidade é engajada, então, eu acho que o que Gramado tem a oferecer e sempre inovando é um reflexo direto da comunidade.”
Colaboração da comunidade	8	“O povo. [...] eu sempre digo que o turismo acontece numa região, se a comunidade daquela região quer implantar. [...] A comunidade gramadense respeitou o conhecimento destes (alemães) que aqui chegaram e ajudaram a trabalhar junto com eles [...]”
	8	“[...] o engajamento todo da comunidade [...]”
Colaboração da comunidade, limpeza e organização	10	“[...] povo, que viu no turismo uma boa estratégia de se diferenciar. Tu vai colocar pinheirinho de Natal com todos os apetrechos numa cidade que as pessoas não respeitam, não tem guarda que consiga cuidar [...]. Já na escola, as crianças vão começando a ser inseridas que o turismo é importante, a limpeza, toda essa organização.”
Colaboração da comunidade e hospitalidade/ atendimento	9	“[...] e a comunidade envolvida. [...] que nem a questão do Natal Luz, tudo envolve muitas pessoas. [...] querendo que as coisas deem certo. [...] Então, é todo um esforço, tu tem toda questão da comunidade de receber bem o turista pra que ele volte [...]”
Voltada para o turismo/profissionalismo / credibilidade	8	“Uma cidade planejada pro turismo, porque, nas outras cidades, por exemplo, Bento Gonçalves, o foco prioritário dela não foi o turismo, nós nos preparamos essencialmente pra atividade turística,

		então, foco no turismo.”
	10	“[...] poder profissionalizar ainda mais o turismo na cidade de Gramado.”
	11	“O fato dessa cultura voltada ao turismo é importante. E o fato de que isso não aconteceu de um dia pro outro.”
	12	“Porque Gramado é uma cidade bem pequena que tem todo seu modelo econômico baseado no turismo.”
Credibilidade	8	“[...] grife que se transformou num sobrenome de peso. Se eu telefone lá em São Paulo para um empresário tal e digo aqui é [...] da cidade de Gramado, esse ‘de Gramado’ abre portas.”
Qualidade organizacional e credibilidade	9	“Gramado [...] ganhou vários prêmios, [...] o que valoriza a cidade. E é o mesmo conceito que o zoológico também busca, ter um produto de qualidade, tá sendo também reconhecido, ele foi também reconhecido bastante esse ano. [...] Tanto que ele foi considerado um dos melhores zoológicos do Brasil pelo TripAdvisor. Então, os dois caminham no mesmo sentido. A cidade sendo valorizada, e o produto automaticamente [...].”
Qualidade organizacional	8	“Qualidade [...]”.
Qualidade organizacional, hospitalidade/atendimento	9	“Eles têm um turismo de qualidade. Tem a parte de atendimento, o atendimento é diferenciado.”
Arquitetura	9	“E a arquitetura da cidade.”
	10	“[...] arquitetura diferenciada [...]”.
	12	“A arquitetura [...]”.
	13	“Com suas belezas arquitetônicas, o cuidado com a arquitetura [...]”.
Romântica	12	“[...] é um destino um pouco romântico assim.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre os tópicos mais citados por sujeitos da iniciativa privada, estão: atrativos/eventos turísticos, com quatorze ocorrências; inovação, com também quatorze ocorrências; hospitalidade/atendimento, com treze ocorrências; imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro, também com treze ocorrências; e infraestrutura/serviços turísticos, com doze ocorrências. Cabe relatar que, ao serem contabilizadas as duas ocorrências encontradas para *atrativos/eventos turísticos da região*, junto com *atrativos e eventos turísticos* de Gramado, o número total de ocorrências passa para dezesseis. Dessa forma, o tópico *atrativos e eventos turísticos de Gramado e região* passa a ser aquele com maior ocorrência. Apenas o primeiro tópico mais citado se trata de um atributo relacionado a características organizacionais da destinação, já os demais se referem a atributos dos produtos e serviços utilizados pelos turistas, e atributos vivenciados por estes últimos na localidade.

Em treze verbalizações, encontra-se a expressão *não Brasil*, que foi colocada para se referir às associações realizadas a Gramado como uma cidade não brasileira. Em muitos dos trechos do S. 13, está evidente que há uma associação muito forte de Gramado como uma cidade não brasileira, equiparando-a sempre ao que é internacional. Destaque para o trecho “[...] por isso que eu falei da internacionalização de Gramado”, em que o entrevistado expõe

que internacionalização de Gramado se deve à busca de inspiração para inovar no exterior, o que é também expressado pelo S. 6 (“[...] buscando sempre inovação a nível mundial no que diz respeito a cidades turísticas.”). E, mesmo nos trechos, do S. 13, em que essa associação não está explícita, ao se relacionar com os demais, encontra-se similaridades nas expressões utilizadas, como conjugações do verbo *acostumar*. Os sujeitos 4, 11 e 12 consideram que o oferecido por Gramado aos turistas é único no Brasil, o que iguala essa localidade com destinos internacionais. Quanto ao S. 9, no trecho “[...] não tem problema de segurança aqui, o que é uma coisa muito grave dentro do Brasil.”, ao não utilizar expressões como *em outros lugares dentro do Brasil*, o relato do entrevistado conota que ele considera Gramado como uma cidade não brasileira. E, mesmo o S. 9 utilizando, no trecho “Ele é voltado totalmente para um conceito que tu não vai encontrar no resto do Brasil.”, a expressão *no resto do Brasil*, seu sentido denotativo foi enfraquecido pela sua outra declaração. Por último, o S. 10 julga Gramado como um mundo a parte, que, se analisado literalmente, essa destinação seria considerada não apenas como estrangeira, mas também como uma destinação que não pode ser comparada a nenhuma outra em todo o mundo. Entretanto, ao se relacionar o trecho do S. 10 com aqueles dos demais entrevistados, principalmente com um dos trechos do S. 12 (“[...] pra muita gente que mora no nordeste, nós vivemos num outro mundo completamente diferente [...]”), pode-se entender que sua fala conota que Gramado é um lugar a parte no Brasil.

É pertinente comentar que *charme* se refere ao encanto ou à atração que algo ou alguém consegue exercer sobre outrem, que não necessariamente seja bonito, mas que tenha algum elemento que lhe dê graça (que tenha sabor, cor, etc.), que o distinga do que é considerado comum. Porém, o S. 8 ressignifica esse termo, ao acompanhá-lo dos tópicos *beleza e limpeza*, ou seja, o encanto e a atração de Gramado sobre os turistas está nas suas qualidades estéticas e na apresentação de um ambiente limpo (o que também o deixa bonito). Por outro lado, o S. 13 ressignifica o termo *charme* de outra forma, visto que, ao pronunciá-lo juntamente com a palavra *elegância*, o encanto e a atração da destinação sobre os visitantes parecem ser exercidos pela delicadeza de seus adornos.¹⁸

Já o tópico *encantadora* parece não ter o sentido apenas de atrair ou seduzir os turistas, mas também de a destinação apresentar-se como um lugar de conto de fadas, encantado, um mundo não real por ser tão asseado, cuidado. É o que se pode observar na verbalização seguinte do S. 13: “[...] tão bem cuidadas no aspecto de infraestrutura [...] é uma

¹⁸ Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>.

característica da cidade, as coisas são, estão até aqui, foram feitas de uma forma que encanta [...]” A magia ainda está presente na tematização de atrativos/eventos turísticos, conforme é revelado nesta verbalização: “Encantadora, principalmente, na época de Natal. É encantadora.” (S. 5). Pode-se complementar essa última assertiva com o observado no fôlder do Roteiro Gramado para Crianças, sendo que, na capa, há o *slogan* “Aventurinhas na Terra Encantada” e, dentro, há a divulgação de atrativos temáticos, como o Parque Mini Mundo, o Parque Knorr – Aldeia do Papai Noel, o Reino do Chocolate – Caracol Chocolates, Parque Mundo Encantado, dentro outros.¹⁹

Também se faz necessário elucidar o seguinte trecho do S. 12: “[...] qualidade de vida muito boa e, conseqüentemente, as pessoas que trabalham aqui têm outra forma de trabalhar, estão mais talhadas para servir que em muitas outras cidades, que em capitais.” Um dos significados de *talhado* é aquilo que é “disposto ou próprio”,²⁰ no caso, para determinada função, então, poder-se-ia dizer que os trabalhadores de Gramado estão mais propensos ou aptos para servir que em outros lugares, em decorrência do bem-estar que sentem, transmitindo isso aos turistas. Quanto ao trecho à verbalização, “[...] o tratamento que é bem exclusivo pra quem vem pra cá”. do S. 14, também relacionada ao tópico *hospitalidade/atendimento*, um dos significados de *exclusivo é privilegiado*; dessa maneira, parece que o entrevistado almejou comunicar que: apenas quem vem a Gramado tem um atendimento privilegiado (superior ao comum, que não se restringe ao concernente à prestação de serviço).²¹ Com relação à outra verbalização referente ao tópico *hospitalidade/atendimento*, que é “Eles têm um turismo de qualidade. Tem a parte de atendimento, o atendimento é diferenciado.” (S. 9), *diferenciado* descende da palavra *diferente*, o que acompanhada, no mesmo trecho, pelo termo *qualidade*, passa a ser ressignificada por esse, podendo-se entender que o atendimento em Gramado é superior, melhor, que em outros lugares.

Ainda, foi constatado que, dentre muitos tópicos positivos citados, houve a ocorrência de alguns tópicos negativos, como: trânsito/mobilidade, com quatro ocorrências; esgoto, com uma ocorrência; lugar um pouco caro, com uma ocorrência; e construções em excesso, com também uma ocorrência. Quanto aos problemas de trânsito/mobilidade, chamou a atenção que o S. 5 se referiu à agilidade (de se chegar rápido aonde se queira, devido ao

¹⁹ Encantador: “1 Aquele que faz encantamentos; mágico. 2 Aquele ou aquilo que encanta ou seduz.” Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>.

²⁰ Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>.

²¹ Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>.

tamanho pequeno da cidade, o que está relacionado à qualidade de vida) e aos problemas de trânsito/mobilidade na mesma verbalização. Na verdade, assim como outros três sujeitos da iniciativa privada, o S.5 coloca o/a trânsito/mobilidade como um fator negativo em Gramado, mas esse entrevistado acredita que a destinação ainda está em vantagem, se comparada a outras cidades, onde o trânsito é julgado por ele como terrível. Entretanto, como Gramado se trata de um lugar turístico, mesmo que os problemas de trânsito/mobilidade estejam presentes mais em alta temporada, de acordo com a opinião do S. 12, isso pode espantar os turistas que se originam de cidades onde há congestionamentos e, dessa maneira, não pretendem encontrar o mesmo quando estão passeando.

Isso está relacionado ao que Hankinson (2004) denomina de *realidade da marca*. Pois, em caso de se divulgar a agilidade de cidade pequena, como uma vantagem de Gramado perante outros destinos turísticos, e o turista, ao visitar essa destinação, enfrentar congestionamentos, ele se decepcionará, afetando a imagem que formará da localidade.

Pode-se mencionar que também há ameaça a outra característica de cidade pequena em Gramado, a ameaça à tranquilidade. Tranquilidade foi citada quatro vezes pelos entrevistados, sendo que, em uma das verbalizações, aparece a expressão *se pararmos agora* (S. 13) que coloca a continuidade da tranquilidade (quietação), do refúgio (asilo para quem foge,²² neste caso, de muvuca – agitação²³ – o que se pode interpretar na relação com a outra verbalização do mesmo sujeito ligada ao tópico *tranquilidade*), condicionada à frenagem do alto crescimento do fluxo turístico. Já quando aparece juntamente com o tópico *segurança* (S. 4), *tranquilidade* é ressignificada, passando ao sentido de que Gramado é um lugar tranquilo porque há pouca violência.

Chama a atenção que tanto *trânsito/mobilidade* como *esgoto* tenham aparecido como características negativas da destinação, sendo que ambos fazem parte da infraestrutura geral da cidade e que é citada positivamente em quatro verbalizações, mas estando relacionadas a aspectos visuais da infraestrutura. Como exemplos de verbalizações que estão relacionadas a aspectos visuais da infraestrutura geral, pode-se colocar: “[...] coisas tão interessantes, tão bem cuidadas no aspecto de infraestrutura, que se ele já viajou pro exterior, ele acaba comparando como se fosse outro país.” (S. 13) e “[...] as calçadas são bacanas, têm flor nas ruas [...]” (S. 10) – sendo que *bacana*, neste contexto, significa bom, excelente ou bonito.²⁴ Desse modo, por haver essa segmentação da infraestrutura geral, feita pelos próprios

²² Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/>>.

²³ Fonte: <<http://www.priberam.pt/>>.

²⁴ Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/>>.

entrevistados que também as divide em aspectos negativos e positivos, é que se contabilizou esses tópicos separadamente. Porém, esses são postos na mesma categoria na análise categorial realizada posteriormente.

Quanto ao tópico negativo *lugar um pouco caro*, esse é tido como ligado à hospitalidade e à qualidade, que, caso esses dois últimos atributos decaiam, pelo valor um pouco caro que se cobra, os turistas buscarão outros destinos turísticos mais acessíveis. Isso, juntamente com a *infraestrutura/serviços turísticos* (que são considerados de qualidade e diversificados)²⁵, como o segundo tópico mais citado, indica que a estratégia de posicionamento por valor, utilizada por Gramado, é oferecer mais benefício por mais preço frente a destinos turísticos concorrentes. (KOTLER, 2009).²⁶ Uma verbalização que exemplifica bem isso é “O ambiente que tu frequenta aqui é quase um bar de classe média noutros locais. Então, tem qualidade nesse investimento, e isso tem um preço. [...] que a pessoa tenha a sensação de que ‘Olha paguei X, mas vivi uma experiência absolutamente diferente que tô acostumado’.” (S. 13).

E, por último, com relação aos tópicos negativos, o excesso de construções é visto como a causa da diminuição da vegetação, sendo essa uma das características naturais da cidade e que aparece com dez ocorrências.

Quanto aos atributos que fazem Gramado se distinguir dos concorrentes, em resposta à questão 4 (Dos atributos citados, quais diferenciam Gramado desses concorrentes?), apareceram: *infraestrutura/serviços turísticos* (marcados por “*Qual a cidade do Brasil com 34, 35 mil habitantes que dispõe [...]?*” do S. 4, por *só Gramado pode oferecer* do S. 7, pela palavra *único* do S. 11; por *a gente tá bastante à frente* e por *experiência absolutamente diferente*, ambos do S. 13); inovação (marcada pela palavra *exclusivas* do S. 9); atrativos/eventos turísticos (marca por *experiência única* do S. 12); características naturais (marcada pela palavra *diferencial* do S. 9); gestão pública, colaboração da comunidade e infraestrutura geral (marcadas por *mundo a parte* do S. 10); infraestrutura geral (marcada pela palavra *único* do S. 11); e tranquilidade (marcada por *que os outros não têm* do S. 13). Os três primeiros também estão entre os mais citados pelos sujeitos da iniciativa privada, na

²⁵ Não é contabilizado o número de vezes que *qualidade* aparece nas verbalizações que tratam de infraestrutura turística. Isso, para não sobrepor esses dois tópicos e já que a infraestrutura turística também é destaque pela sua diversidade. Por outro lado, considerou-se a frequência que *qualidade organizacional* aparece no total de verbalizações, vista como um atributo relacionado ao esforço de toda a destinação em ser superior a seus concorrentes nos produtos e serviços, e não como atributo desses produtos e serviços propriamente dito.

²⁶ De acordo com Kotler (2009), com relação ao posicionamento por valor, pode-se utilizar cinco estratégias diferentes: oferecer mais benefício por mais preço; oferecer mais benefício pelo mesmo preço; oferecer mesmo benefício por menos preço; oferecer menos benefício por muito menos preço; e oferecer mais benefício por menos preço.

totalização das verbalizações. Em resposta à questão 3 (Quais são os principais destinos turísticos concorrentes de Gramado?), foram citados: as cidades gaúchas de Bento Gonçalves, Canela, Garibaldi e Nova Petrópolis; Florianópolis-SC; Foz do Iguaçu-PR; Campos do Jordão e São Paulo, em SP; Rio de Janeiro-RJ; praias do Nordeste, incluindo Fortaleza; e turismo internacional, citado por apenas três dos sujeitos. Isso indica que Gramado concorre mais com destinos nacionais, o que é reiterado pela constatação de que o tópico relacionado a associações com Gramado, como uma cidade não brasileira, foi um dos mais citados pelos entrevistados. Assim, este parágrafo retrata o que Hankinson (2004) entende como de posicionamento da marca.

O perfil do público visitante de Gramado, apontado pelos sujeitos da iniciativa privada em resposta à questão 5 (Que tipo de turista frequenta seu estabelecimento e Gramado?), encontra-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Público visitante de Gramado apontado pelos sujeitos da iniciativa privada, em resposta à questão 5

Tópicos	Sujeitos	Verbalizações
Lazer	4	“Mais é lazer.”
	5	“[...] lazer.”
	6	“[...] lazer.”
	8	“Mais a lazer. O Natal Luz atrai durante 3 meses uns 2 milhões de pessoas. O Chocofest, em 17 dias, trouxe 400 mil pessoas. O mercado de congressos e feiras não consegue alcançar esse volume durante um ano.”
	9	“[...] lazer [...]”.
	10	“[...] mais a lazer.”
	11	“Lazer.”
	12	“[...] a lazer.”
	13	“lazer [...]”
14	“[...] buscam lazer.”	
Congressos/feiras e lazer	7	“Gramado hoje tem um calendário fixo de eventos culturais, que ocorrem a cada dois meses, três meses, seja Carnaval, Festa da Colônia, Páscoa e assim vai, completando o calendário. E semanalmente há dois ou três congressos corporativos, talvez eventos de menor porte. Então, eu tenho quase que certeza que se hoje não tá equilibrado o lazer e os congressos, vem mais visitantes participar de congressos que buscar lazer. Certamente tá mais que o de lazer.”
Congressos/feiras	8	“[...] congressos e feiras [...]”
	10	“Convenções e feiras em outubro e novembro.”
	13	“[...] congressos [...]”
Com a família e congressos/feiras	12	“Famílias, no Natal Luz e no Chocofest. Nos congressos, muitos trazem as esposas.”
Público maduro e com a família	8	“Acima dos 20 anos com suas famílias, principalmente, durante o Natal Luz e o Chocofest.”
Com a família	4	“Bastante família no final de ano, no Natal, em feriado prolongado.”
	5	“É mais família.”
	9	“[...] famílias.”
	10	“No verão e julho, famílias que fogem do agito das praias.”

	11	“As famílias [...]”.
	13	“Famílias [...]”.
Terceira idade	10	“No carnaval, público um pouco mais velho que foge do agito do carnaval de grandes cidades, apesar de Gramado fazer um carnaval, mas não é tão famoso.”
	11	“Terceira idade gosta muito [...]”.
Com a família e terceira idade	14	“[...] muita família e terceira idade.”
Público maduro, consumidor, não é deprecitivo	4	“A maioria dos visitantes, num período nosso, é público maduro, consumidor, não vem gurizada pra festa, então, a gente recebe um turismo de qualidade e não predativo, turismo assim bem consciente, pessoas conscientes.”
Público maduro	7	“Público maduro.”
Estudantes	9	“O Zoológico também é visitado por jovens estudantes.”
Jovens	10	“Em agosto, vem jovens.”
Lua de mel	4	“Em maio e junho, a gente recebe muitos casais em lua-de-mel. Gramado saiu numa pesquisa até, esses tempos, que é um dos principais destinos preferidos pra lua de mel.”
	8	“[...] lua de mel.”
	9	“[...] um dos principais destinos de lua de mel.”
	11	“Gramado é das 10 atrações pra lua de mel, pra casais em lua de mel no mundo. Não é nem em nível de Brasil, é em nível mundial.”
	12	“Lua de mel em junho e julho.”
	14	“Lua de mel, principalmente, no inverno.”
Grupos por agência	4	“O principal período que a gente recebe de agências é no período do Natal.”
	8	“[...] eu acho que ainda o agente de viagem tem uma força muito grande pelo preço que eles oferecem, então eles vêm sim através das agências.”
	12	“A maioria vem por agência.”
	14	“[...] tem um bom fluxo de turistas vindo através dos pacotes, até porque a pessoa que vem pra cá pela primeira vez, o aeroporto mais próximo é o de Porto Alegre [...]”.
Excursionistas	5	“[...] esse tipo de desconforto (problemas de trânsito) [...] quando vem excursões [...]”.
Classes B e C – classe média e média alta	4	“Acredito que nós recebemos um público B e C, é uma classe social assim média alta.”
	8	“Depende da época do ano. No Natal, classe média. No Chocofest, classe média alta. Uma fatia muito pequena de classe A, até porque o mercado de luxo é pequeno no Brasil.”
Todas as classes sociais	5	“Tem todas as classes sociais.”
	14	“Muita gente vem, de todas as classes, todos os níveis.”
Participantes de congressos/feiras com um nível de renda mais alto (A e B)	7	“[...] renda deles (participantes de congressos/feiras), já com uma estabilidade financeira num nível mais alto.”
A, B e C	11	“Eu acho que A, B e C, por ai essas classes.”
Poder aquisitivo baixo durante os grandes eventos	12	“O Chocofest foi muito criticado este ano porque os empresários dizem, não são todos obviamente, que a Chocofest não atrai cliente com o poder aquisitivo bom. E o mesmo está acontecendo neste momento com o Natal Luz. Então, não existe um planejamento estratégico para fazer as coisas, elas vão acontecendo. Não tem um planejamento estratégico. Instituir valores pra circulação de ônibus, pra [...], enfim. A cidade é pequena e, às vezes, não comporta todo esse público que vem. Eu penso: algumas coisas tão de consenso e outras não. Não existe uma unanimidade.”

<p>Mudança de perfil. Até um tempo atrás, era AA, A, B, C e possibilidades das demais classes (todas classes). Baixa na qualidade pode não atrair os públicos de classe alta.</p>	13	<p>“Até um tempo atrás, tínhamos um perfil da classe B, A, AA, C, com possibilidade das demais classes. [...] se vive um momento de mudança do perfil, e essa mudança passa pelo inchaço de hotéis na cidade, o que não significa que a gente deseja reserva de mercado [...], mas com esse inchaço, começamos a reduzir preços, porque esses grandes hotéis precisam lotar e dar uma satisfação para os seus investidores de retorno financeiro. É a lei da oferta e da procura, quanto mais oferta, o preço cai, e, assim, alguns hotéis não têm como manter a qualidade dos serviços, porque isso custa caro. [...]”</p>
<p>Mudança de perfil. Possibilidade do público AA, A e B fugirem do tumulto.</p>	13	<p>“Com a chega de números de leitos de uma vez só, nós aumentamos mais 1000 leitos, pelo menos, na cidade no último ano e teremos quase 9 mil nos próximos 5, isso tudo que está autorizado já (pelos administradores públicos). Se for construído, é óbvio que nós vamos ter uma mudança no perfil, porque o público A, AA e B foge do tumulto [...]. E do ponto de vista de negócio, não é interessante que a gente mude de público.”</p>
<p>Massificando</p>	13	<p>“Existe um projeto de 300 apartamentos para dividir cada um deles em 12 quotas, pra 12 famílias diferentes. Tu faz 300 vezes 12 pra ver quanta gente é. E esses apartamentos possuem cozinha. Então, primeiro, essas pessoas não vêm para um hotel; segundo, vai diminuir aqueles que vão pra rua comer. [...] Tem um inchaço 300 famílias por vez [...] que não vão contribuir com nada aqui a não ser compras no mercado. Mas não é a mesma coisa que se tu fizer o custo-benefício do que eles custaram a mais pra cidade, o que deixaram aqui, nós é que vamos estar pagando, subsidiando boa parte do que eles estão consumindo do serviço público.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com sujeitos da iniciativa privada, o público visitante de Gramado varia conforme a época do ano, mas o principal interesse deles é o lazer (o que é citado por todos os entrevistados, totalizando onze ocorrências). Por isso, a destinação é visitada por muita família (nove ocorrências); e as viagens em grupo, através de agência de turismo e por excursões, aparecem em, respectivamente, quatro e uma ocorrências. *Família* não foi citada apenas pelos S. 6 e S. 7, sendo que este último afirmou acreditar que Gramado recebe mais participantes dos congressos/feiras que visitantes em busca de lazer. Porém, o S. 12 declarou que muitos participantes dos congressos/feiras levam suas esposas para a destinação. O total de ocorrências referentes a congressos/feiras foi de quatro.

Também, seis sujeitos relataram que Gramado é um destino procurado por casais em lua-de-mel, totalizando seis ocorrências. Três dos entrevistados (S. 4, S. 9 e S. 11) destacaram Gramado como um dos principais destinos preferidos pra lua de mel, inclusive em nível mundial (S. 11).

No tocante à idade, três dos entrevistados declaram que Gramado recebe um público maduro, destacando-se a revelação do S. 4: “A maioria dos visitantes, num período nosso, é

público maduro, consumidor, não vem gurizada pra festa, então, a gente recebe um turismo de qualidade e não predativo, turismo assim bem consciente, pessoas conscientes.” *Depredativo* é “1 Relativo à predação ou a predador. 2. Destruidor.”²⁷ Dessa forma, o relato do entrevistado pode ser interpretado de duas formas. Primeiro, ao considerar as palavras *predativo* e *consumidor* como antônimos, pode-se entender que o S. 4 parece associar o pessoal jovem ao predador, àquele que vive às custas de outros. Esse *à custa doutros*, ao ser relacionado com a declaração do S. 13 (“não vão contribuir com nada aqui a não ser compras no mercado [...] estão consumindo do serviço público.”), passa a significar: aquele que despende poucos gastos, mas consome os serviços públicos. Segundo, ao relacionar os termos *predativo* e *consciente* como opostos, dá a impressão que o S. 4 associa os jovens como danificadores dos lugares que visitam, o que pode ser ressignificado pela expressão *gurizada pra festa*; desse modo, *predativo* passa a ter o sentido de aquele que, com a agitação, danifica a tranquilidade (o que já havia sido citado pelo mesmo sujeito em uma das verbalizações encontradas no Quadro 3) da destinação.

E três dos sujeitos citaram a terceira idade como um público visitante. Porém, dois entrevistados afirmaram que Gramado também recebe jovens, sendo que, para o S. 10, isso ocorre em agosto durante o Festival de Cinema, e para o S. 9 se trata de estudantes que costumam visitar o zoológico.

Quanto à classe social dos visitantes da destinação, três dos entrevistados expuseram que Gramado abrange todas as classes sociais, incluindo o S. 13. Entretanto, esse mesmo sujeito, em três ocorrências, anunciou acreditar que isso está mudando, que os públicos AA, A, B tendem a fugir de tumulto e a buscar qualidade nos serviços, qualidade essa ameaçada em Gramado pelo alto aumento de leitos, que pode obrigar os hotéis atuais a baixarem seus preços. Dessa forma, o S. 13 afirma que a tendência é que apenas os visitantes que despendem poucos gastos, continuarão a frequentar a destinação e em grande número (massificando). O S. 8 apresentou os números que já estão configurando hoje: “O Natal Luz atrai durante 3 meses uns 2 milhões de pessoas. O Chocofest, em 17 dias, trouxe 400 mil pessoas.” Esses são os eventos comentados pelo S. 12, como aqueles que atraem turistas com baixo poder aquisitivo. Outra declaração que chamou a atenção foi aquela do S. 8, cujo pensamento é de que, mesmo hoje, a fatia de turistas de classe A que visitam Gramado é muito pequena, “[...] até porque o mercado de luxo é pequeno no Brasil”. Assim, esse sujeito (S. 8), assim como o

²⁷ Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com/>>.

S. 4, menciona as classes B e C (classe média e classe média alta) como os públicos da destinação.

O próximo quadro a configurar esta dissertação é o 5, que apresenta os tópicos discursivos identificados nas verbalizações dos sujeitos da comunidade local e dos trabalhadores em resposta à questão 2 (Que atributos Gramado tem que o faz “destino turístico modelo?”).

Quadro 5 – Tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos da comunidade e de trabalhadores locais, em resposta à questão 2

Tópicos	Sujeitos	Verbalizações
Características naturais	15	“Paisagem, [...]”.
	15	“[...] o clima, frio mais intenso [...]”.
	16	“[...] é a beleza das flores, a natureza [...]”.
	16	“[...] a natureza, mata que tá sempre bem-cuidada. [...] Lago Negro, a Aldeia do Papai Noel.”
	17	“[...] clima serrano [...]”.
	17	“[...] a questão do clima, não só o clima serrano [...]”.
	18	“O clima de Gramado, é isso que acaba trazendo bastante turismo pra cá também. Então, vamos pegar Porto Alegre, cria-se um bairro que faz a imitação de Gramado, mas não tem o clima de Gramado, não tem o friozinho.”
	19	“Eu acho que a natureza, o verde em si, [...]”.
	19	“Nas férias de inverno, já faz um ano que não faz neve, de vez em quando.”
Características naturais (+) e ameaça à preservação (-)	17	“[...] natureza, algumas áreas que ainda são preservadas e essa questão do verde que ainda tem em Gramado [...] nesses últimos anos, a gente vê que teve um crescimento, que Gramado deixou de observar nos últimos tempos algumas questões, mas ainda existe essa questão de preservação de algumas áreas [...]”.
Características naturais (+) excesso de construções (-)	18	“[...] em matéria de natureza. [...] a nossa mata, que tomara que continue assim, porque tá ficando preocupante em matéria de muita obra, muito hotel, o nosso verde tá sendo um pouquinho devastado. [...] o Lago Negro [...]”.
Organização e limpeza	15	“[...] organização e limpeza.”
Beleza e limpeza	16	“É a beleza de Gramado, a limpeza [...]”.
Beleza	16	“Gramado é bonito.”
Colaboração da comunidade	15	“[...] comunidade engajada.”
	17	“A festa (Natal Luz) era uma reunião da comunidade, e foi se aperfeiçoando até chegar à condição que é hoje. Gramado é uma organização da comunidade nesse sentido.”
Tranquilidade	17	“[...] clima de cidade pequena que ainda existe [...]”.
	17	“[...] tranquilidade na época de baixa temporada.”
Perda da tranquilidade (-)	17	“[...] a perda do sossego, no período de alta temporada, o gramadense perde essa tranquilidade de cidade pequena.”
Tranquilidade e segurança	15	“Tranquilidade e segurança.”
Segurança	16	“[...] segurança, isso é um ponto muito bom, claro não é 100%, mas a segurança de Gramado é boa.”
	17	“[...] a segurança.”
Hospitalidade/atendimento	15	“Hospitalidade.”
	16	“[...] o atendimento de Gramado [...] atender bem o turista para ele voltar sempre.”
	16	“O atendimento.”
	17	“Acredito que o principal adjetivo seria a receptividade.”
	18	“Qualquer local que você for aqui em Gramado, com certeza, você

		vai ser muito bem recebido e bem-atendido.”
	18	“[...] o respeito que as pessoas têm por eles aqui [...].”
	19	“É divulgado o atendimento das pessoas que trabalham na gastronomia, que trabalham na hotelaria, que trabalham no turismo, é divulgado o atendimento das pessoas que estão ali.”
Qualidade de vida	15	“Qualidade de vida.”
	17	“[...] qualidade de vida aqui, que, com exceção de alguns meses, é difícil a gente achar. [...] a gente vai pra uma cidade grande, Caxias, Porto Alegre e sente muito.”
Trânsito/Mobilidade (-)	15	“Benefícios que gostaria que o turismo proporcionasse seriam vias de acesso e vias de locomoção.”
	17	“O lado negativo do turismo é inerente, o caso da mobilidade urbana no período da alta temporada.”
Inovação	17	“Gramado tem essa questão de trazer sempre coisas novas, os espetáculos são anualmente renovados, o Natal Luz, por exemplo, tem a Festa da Colônia que ela é original.”
Atrativos/eventos turísticos e inovação	17	“[...] os parques e museus, o <i>Snowland</i> , que começou agora, que é um parque de neve, é uma coisa nova [...]”.
	18	“Nós temos alguns pontos turísticos bem-atrativos (temáticos), coisas que as outras cidades não têm, [...] o <i>Snowland</i> , [...] Mini-Mundo [...]”
Atrativos/eventos turísticos	15	“[...] eventos [...]”.
	16	“[...] os pontos turísticos [...]”.
	16	“Natal Luz, que os outros municípios não tão investindo nesse ponto turístico, daí ficam mais parado.”
	17	“[...] na época de alta temporada, ele vem em busca de atrações.”
	18	“[...] alguns pontos turísticos interessantes que a gente tem.”
	19	“[...] tem vários tipos de atrações. É o ano todo, em cada mês, pelo menos, tem um tipo de atração. É diferente de qualquer lugar.”
	19	“[...] as festas que começam já no início do ano [...]”
Atrativos/eventos turísticos e lugar um pouco caro (-)	18	“[...] um referencial do turismo é o Natal Luz, tanto é que as cidades aqui na volta tão todas lotadas, mas eu acho que podiam pegar um pouquinho mais leve em matéria de valores [...] queria ver meus filhos desfilando [...]”.
Infraestrutura/serviços turísticos	17	“[...] a gastronomia [...]”.
	19	“Diversidade do que ele acha aqui, do restaurante, do hotel, do que ele tá visitando. Aqui, há uma diversidade muito grande, os hotéis oferecem alimentação e, aqueles que não oferecem, a gastronomia aqui é excelente, é muito grande. Então, ele tem de tudo aqui.”
Infraestrutura geral	19	“[...] tá bem estruturado, os outros estados, as outras cidades é diferente.”
Esgoto (-)	17	“[...] acho que Gramado tem 10% do esgoto tratado, é muito pouco uma cidade que tem 30 mil habitantes e que chega a receber milhares de pessoas no período de alta, então, isso acaba, em algum ponto vai acabar estourando, a questão da poluição.”
Voltada para o turismo/profissionalismo/credibilidade	17	“[...] tentar organizar os eventos da melhor forma possível [...] acho que poucas cidades têm essa questão, uma autarquia municipal restrita pra parte do turismo [...]”.
	18	“[...] investimento, que Gramado investe nessa área.”
Produtos de origem	17	“[...] móveis de Gramado se tornou uma grife, que pode não depender totalmente do turismo, mas em razão desse, o nome Gramado é muito lembrado.”
	19	“Aqui é um local onde o chocolate é muito produzido, tem muitas fábricas de chocolate.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que os tópicos mais citados por sujeitos da comunidade local e trabalhadores foram: características naturais, com onze ocorrências; atrativos/eventos turísticos, com dez ocorrências; e hospitalidade/atendimento, com sete ocorrências; inovação, com três ocorrências; tranquilidade, com três ocorrências; e segurança, com também três ocorrências. Todos os tópicos com maior ocorrência tratam-se de atributos dos produtos e serviços utilizados pelos turistas, e atributos vivenciados por estes últimos, na localidade.

Por outro lado, foi percebido que os entrevistados citaram alguns tópicos negativos, como: trânsito/mobilidade, com duas ocorrências; perda da tranquilidade; ameaça à preservação; excesso de construções; esgoto; e lugar um pouco caro, todos eles com uma ocorrência. Os problemas de trânsito/mobilidade foram colocados por um dos sujeitos (S. 17), como inerente ao turismo e presente na alta temporada. A perda da tranquilidade também é citada como presente na alta temporada. Tanto a *ameaça à preservação* como o *excesso de construções* se referem à diminuição da vegetação, no primeiro caso, por conta do crescimento da cidade e, na segunda situação, como o próprio nome já faz menção, em consequência das obras realizadas, inclusive de hotéis. Novamente, os problemas de esgoto aparecem como contraponto à infraestrutura geral da cidade, que foi assinalada como positiva em uma das verbalizações. O tópico *lugar um pouco caro* é citado atrelado ao alto preço de um dos atrativos/eventos turísticos (segundo tópico mais citado), o desfile do Natal Luz, o que dificulta que a comunidade prestigie tal festa.

Com relação aos atributos que fazem Gramado se distinguir dos concorrentes, em resposta à questão 4 (Dos atributos citados, quais diferenciam Gramado desses concorrentes?), apareceram: atrativos/eventos turísticos (marcado por “os outros municípios não tão investido” do S. 16, por “outras cidades não têm” do S. 18, por “diferente de qualquer lugar” do S. 19); e infraestrutura geral (marca pela palavra *diferente*). Apenas o primeiro também está entre os mais citados pelos sujeitos da comunidade local e trabalhadores na totalização das verbalizações. Em resposta à questão 3 (Quais são os principais destinos turísticos concorrentes de Gramado?), foram citados: as destinações gaúchas de Bento Gonçalves, Canela e São Francisco de Paula; Foz do Iguaçu-PR; as cidades paulistas de Campos do Jordão e São Paulo; a região do Pantanal-MT/MS; e a região brasileira denominada de Nordeste. Novamente, foi averiguado que Gramado concorre no mercado turístico nacional. Portanto, este parágrafo retrata o que Hankinson (2004) considera como *posicionamento da marca*.

Quanto ao público visitante de Gramado, as verbalizações, encontradas nas respostas à questão 5 (Que tipo de turista frequenta seu estabelecimento e Gramado?) dos entrevistados da iniciativa privada, estão no Quadro 6.

Quadro 6 – Público visitante de Gramado apontado por sujeitos da comunidade local e trabalhadores, em resposta à questão 5

Tópicos	Sujeitos	Verbalizações
Lazer	15	“[...] lazer.”
	16	“[...] lazer.”
	17	“A lazer.”
	18	“[...] lazer [...].”
Mais lazer e Congressos/Feiras	19	“Nas épocas de feiras, é mais o turista de comércio, turismo de feira mesmo, mais é esse cara que também, na sua folga, na sua tarde que ele não está fazendo [...], ele faz passeio, ele está fazendo aqui e ali.”
Todas as idades e excursionistas	16	“Todas as idades, desde criança, adultos, no Natal Luz vem muita excursão, muito jovem, muito colégio.”
Excursionistas, família, idosos, crianças e jovens	17	“Eu acho que é bem diversificado. A gente tem bastante excursões, principalmente no início do Natal Luz, a gente vê muitos idosos. Depois do dia 15 de dezembro quando terminam as aulas, a gente vê as famílias, com crianças. Tem muitos jovens no Festival de Cinema, tem festas.”
Por agência de turismo	15	“Durante o Natal Luz e a Chocofest, muitos turistas que vêm por agências de turismo.”
	19	“Nós temos uma grande quantidade de grupos [...] empresas de turismo [...]”
Todas as idades	18	“[...] todas as idades [...]”
Crianças e mais adultos	19	“A faixa etária ela muda muito porque vai ter criança e adulto, então, tem bastante adulto, se for considerar o movimento de pessoas nos eventos de negócio, eu acho que o adulto predomina por causa desses eventos.”
Com a família e lua-de-mel	15	“Famílias e casais em lua-de-mel.”
	16	“Mais é família.”
Com a família	18	“[...] na baixa temporada, final de semana vem muitos casais sem filhos, casal novo que querem aproveitar a noite em Gramado. Já na época de férias, feriados prolongados, muita família aqui, com crianças.”
	19	“Acho que o principal mesmo de todos são famílias nas épocas, principalmente, meio de ano e fim de ano.”
Classe alta e média	15	“Classe alta e média.”
	16	“Uma classe mais alta, classe média, classe alta.”
Classe C até a classe A, e Excursionistas	17	“Há uma parte da sociedade que entende que Gramado deveria se renovar pra tentar evitar que seja invadida por muitos grupos que, talvez, só se utilizam da cidade e não trazem nenhum benefício. No início do Natal Luz, tu vê uma quantidade enorme de excursões de pessoas que vêm com suas cadeiras de praias e, talvez, não paguem ingresso, lanche, nem pernoitem na cidade, não trazem benefícios diretos. As pessoas vêm em peso, claro que não muito humildes em razão do deslocamento; tem pessoas da classe C até a classe alta, muitos apartamentos aí que é um preço absurdo. Mas eu acredito que, mesmo as classes mais baixas trazem sim benefícios pra cidade e eu acho que Gramado tem que está sempre de portas abertas [...].”
Diversas classes sociais	18	“Acho que hoje nós temos diversas classes que visitam Gramado. A procura por hotéis tem bastante a ver com

		preços também.”
Diversas classes sociais Predominância de classe alta e os excursionistas com classe um pouco menor	19	“A classe social do grupo, principalmente daquele que bate e volta, calculo que é um pouco menor. E quem vem com a família e pra evento de negócio, eu acho que é uma classe mais alta, a que predomina aqui na região.”

Fonte: Elaborada pela autora.

Em se tratando do público visitante, todos os sujeitos da comunidade local e o representante dos trabalhadores de Gramado concordaram que o lazer é o principal interesse dos turistas na destinação. Somente o S. 19 destacou os participantes de congressos/feiras e apenas o S. 15 mencionou a busca da destinação para lua de mel. Além disso, todos os sujeitos expuseram que Gramado é um destino que atrai famílias. Com relação à faixa etária, apareceu *todas as idades*, com duas ocorrências, como também *crianças, mais adultos* (incluindo a participação em eventos de negócios), *idosos* (durante o Natal Luz) e *jovens* (durante o Festival de Cinema, em agosto), com uma ocorrência cada um.

Sobre a classe social, três dos entrevistados apontaram que os visitantes da destinação são das classes alta e média, o que se entende como A, B e C. *Diversas classes sociais* é citado pelo S. 18, enquanto o S. 19 esclarece que a classe social dos excursionistas é menor que a classe social dos turistas que viajam com as famílias e daqueles que participam dos eventos de negócio encontrados em Gramado. Os excursionistas são citados por quatro entrevistados como um público frequentador da destinação, sendo que três deles associam-no ao Natal Luz. Ainda sobre o público de excursão, chamou atenção a declaração do S. 17, em que conta sobre o descontentamento, de parte das pessoas em Gramado, com relação ao grande número desse público durante o evento natalino, cujo motivo está associado aos baixos gastos que realizam na destinação. No mesmo relato, o S. 17 declarou acreditar que mesmo as classes mais baixas proporcionam benefícios ao destino.

Prosseguindo com o estudo, agora é realizada a comparação entre as respostas dos três grupos de *stakeholders* entrevistados, de modo a possibilitar que se verifique se há fortes relacionamentos entre a marca e os *stakeholders* internos (Poder Público, comunidade local, trabalhadores e iniciativa privada), os quais devem compartilhar uma visão comum da identidade da marca. No Quadro 7, está a síntese dos tópicos discursivos, em ordem alfabética, identificados nas verbalizações de sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, da comunidade local e de trabalhadores.

Quadro 7 – Síntese dos tópicos discursivos identificados nas verbalizações de sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, e da comunidade local e trabalhadores

Poder público		Iniciativa privada		Comunidade local e trabalhadores	
Tópicos	Freq.	Tópicos	Freq.	Tópicos	Freq.
-	-	-	-	Ameaça à preservação (-)	1
Arquitetura	2	Arquitetura	4	-	-
Associação com a Europa	1	Associação com a Europa	5	-	-
Atrativos/eventos turísticos	3	Atrativos/eventos turísticos	16 (1º)	Atrativos/eventos turísticos	10 (2º)
Beleza	1	Beleza	4	Beleza	2
Características naturais	2	Características naturais	10	Características naturais	11 (1º)
Charme	1	Charme	2	-	-
Colaboração da comunidade	6 (2º)	Colaboração da comunidade	8	Colaboração da comunidade	2
-	-	Construções em excesso (-)	1	Construções em excesso (-)	1
Credibilidade	3	Credibilidade	7	-	-
-	-	Eficiência na complementaridade do produto turístico	5	-	-
-	-	Elegância	1	-	-
-	-	Encantadora	5	-	-
Empreendedorismo	3	Empreendedorismo	1	-	-
-	-	Esgoto (-)	1	Esgoto (-)	1
Gestão pública	3	Gestão pública	2	-	-
Hospitalidade	4 (4º)	Hospitalidade	13 (3º)	Hospitalidade	7 (3º)
Imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro	1	Imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro	13 (3º)	-	-
Infraestrutura geral	2	Infraestrutura geral	4	Infraestrutura geral	1
Infraestrutura/serviços turísticos	5 (3º)	Infraestrutura/serviços turísticos	12 (4º)	Infraestrutura/serviços turísticos	2
Inovação	7 (1º)	Inovação	14 (2º)	Inovação	3 (4º)
Limpeza	2	Limpeza	7	Limpeza	2
Lugar um pouco caro (-)	2	Lugar um pouco caro (-)	1	Lugar um pouco caro (-)	1
Modernidade	1	-	-	-	-
Organização	2	Organização	3	Organização	1
-	-	-	-	Perda da tranquilidade (-)	1
Produtos de origem	4 (5º)	Produtos de origem	5	Produtos de origem	2
-	-	Profissionalismo	4	Profissionalismo	2
Qualidade de vida	2	Qualidade de vida	2	Qualidade de vida	2
Qualidade organizacional	1	Qualidade organizacional	5	-	-
Romântica	1	Romântica	1	-	-
Segurança	3	Segurança	6	Segurança	3 (4º)
Tranquilidade	1	Tranquilidade	4	Tranquilidade	3 (4º)
Trânsito/mobilidade (-)	1	Trânsito/mobilidade (-)	4	Trânsito/mobilidade (-)	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Antes de comentar sobre os tópicos expostos no Quadro 7, é pertinente salientar que dois dos sujeitos do Poder Público, dois da iniciativa privada, e um da comunidade local e

trabalhadores afirmaram que o que faz de Gramado um “destino turístico modelo” é um conjunto de fatores. Aqui, destacam-se os relatos que justificam essa resposta, como a verbalização do S. 1: “[...] ele (o turista) pode encontrar algum detalhe mais bonito noutra lugar, um solto, diferenciado, mas o conjunto não. No conjunto nós somos particulares. [...] Isso que falei: é um conjunto de coisas, não é uma coisa só, não é uma cascata, é um conjunto.”. Segundo Bahl (2004), a existência de atrativos, por si (neste caso, a cascata), não é suficiente para o desenvolvimento da atividade turística, sendo preciso agregar a eles outros atrativos e combiná-los com facilidades, que possibilitem a permanência e o acesso dos turistas, tornando-os, assim, produtos turísticos. O S. 7 realiza um comentário similar:

Em Gramado tem todo um conjunto de coisas que vão convergir pra chegar no resultado bom, né. Então independente do que a pessoa [...] ah, copiar o Natal Luz, se recebe muita visita técnica durante o Natal Luz, ou antes do Natal Luz. Ela pode copiar eventualmente uma guirlanda, pode copiar um boneco de neve, alguma coisa assim e vai fazer igual, quem sabe na cidade dela, mas não vai ter o nome Gramado por trás.

Essas declarações vão ao encontro do que expõe Kotler (2009), cujo pensamento é que, caso se tenha uma “tapeçaria” exclusiva de poderosas estratégias, baseadas em uma configuração única de diversas atividades que se reforçam, os concorrentes podem imitar certos aspectos, mas não toda essa “tapeçaria”. Para a imitação completa, os concorrentes terão que se sujeitar a altos gastos e acabarão produzindo uma imitação pálida, que não conseguirá alcançar o mesmo desempenho de seus concorrentes diretos.

Agora, comparando os tópicos citados pelos três grupos de *stakeholders*, percebe-se que a maioria deles se repete. Aqueles que estão presente nas verbalizações de apenas um dos grupos são: elegância, eficiência na complementaridade do produto turístico, modernidade, ameaça à preservação, perda da tranquilidade, e encantadora. São sete num total de 34 tópicos, o que representa 20,59%.

Ainda, alguns tópicos aparecem nas verbalizações dos sujeitos dos outros grupos de outra maneira. Esse é o caso de *elegância*, que está correlacionada com o termo *charme*, mencionado por três sujeitos (um do Poder Público e dois da iniciativa privada).

Eficiência na complementaridade do produto turístico (que trata do desempenho satisfatório de todos os componentes da cadeia turística),²⁸ que é citada por cinco sujeitos da

²⁸ Complementaridade: O turismo envolve diversos componentes que estão interligados entre si, constituindo a cadeia turística. (BENI, 2004). Segundo Caballero Umpire (1997), os componentes da cadeia turística são: infraestrutura, transporte, alojamento, promoção, indústrias de apoio, alimentação, e centros de capacitação, etc. Dessa forma, quando o turista visita um destino turístico, ele não usufrui apenas de componentes isolados,

iniciativa privada, também aparece de outra forma para entrevistados de outros grupos de *stakeholders*. Enquanto no grupo da iniciativa privada, os mesmos sujeitos relatam que tanto o Poder Público como os empreendedores fazem a sua parte para que haja eficiência na complementaridade turística, os sujeitos do Poder Público declaram a eficiência da gestão pública e dos empreendedores de forma separada. Para exemplificar, colocam-se as verbalizações a seguir: “[...] a iniciativa privada investindo nos estabelecimentos e o Poder Público cuidando bem da cidade.” (S. 4, da iniciativa privada); “Não a prefeitura fazer esse investimento, mas criar clima pra que o empresariado pudesse fazer investimento.” (S. 1, do poder público); e “Nossa gastronomia é bem diversificada. A nossa hotelaria também, nós temos mais de 11 mil leitos. Temos a melhor infraestrutura turística do Rio Grande do Sul. As lojas também, elas já têm um contexto qualificado [...]” (S. 2, do Poder Público).

A presença em Gramado daquilo que há de mais atual, representado pela palavra *modernidade* (citada pelo S. 2, do Poder Público), é outro tópico que ocorre de um modo distinto nas verbalizações dos sujeitos de outros grupos de *stakeholders*. Além do alto número de ocorrências do tópico *inovação*, tópico esse encontrado nos três grupos, há uma verbalização relacionada ao tópico *Infraestrutura/serviços turísticos*, que exprime bem essa presença: “Gramado é uma cidade cosmopolita, pequena, com 35.000 habitantes, mas efervescente, tudo acontece aqui. Então, tem espetáculos, tem compras, força nas compras, força nas atrações. Tudo o que ele precisa de uma cidade turística, ele tem em Gramado hoje.” (S. 8, da iniciativa privada). O termo *cosmopolita* pode estar atrelado ao “Que é relativo ou próprio dos grandes centros urbanos”, o que, juntamente com a palavra *efervescente* (agitado) e *tudo acontece aqui*, reitera que Gramado é uma cidade onde há progresso civilizatório, onde se encontram semelhanças com os grandes centros urbanos nesse sentido, principalmente, quanto ao número ou à quantidade (força) nas compras e nas atrações.²⁹

O tópico *ameaça à preservação*, citado pelo S. 17 da comunidade local e trabalhadores, está relacionado ao tópico *construções em excesso*, apontado pelo S. 12 da iniciativa privada e pelo S. 18 da comunidade local e trabalhadores, pois ambos referem-se à diminuição da vegetação em decorrência do crescimento da cidade. E, como já havia sido relatado, a vegetação é uma das características naturais da destinação, sendo esse tópico citado duas vezes pelo Poder Público, dez vezes pela iniciativa privada e onze vezes pela

mas de toda a experiência que se terá durante dado período de tempo, sendo fundamental que haja um satisfatório desempenho de todos os componentes.

²⁹ Fonte: <<http://www.priberam.pt/>>.

comunidade local e trabalhadores; e, ainda, foi apontado pela iniciativa privada como um dos atributos que diferencia Gramado de outros destinos turísticos.

A *perda da tranquilidade*, apontada apenas pelo S. 17 da comunidade local e trabalhadores, aparece como um problema que ocorre na alta temporada. Dessa forma, está em oposição à tranquilidade que se tem em outros períodos, citada uma vez por um dos sujeitos do Poder Público, por quatro sujeitos da iniciativa privada, e por três sujeitos da comunidade local e trabalhadores. Ainda, a *perda da tranquilidade* não deixa de estar associada ao trânsito/mobilidade, pois congestionamentos podem provocar estresse, não sossego.

Essa comparação foi realizada entre todos os tópicos mencionados pelos sujeitos dos três grupos de *stakeholders* de forma geral. O próximo passo é a comparação entre os tópicos mais citados, conforme está marcado com plano de fundo cinza, no Quadro 7. Percebe-se que, ao considerar os cinco tópicos mais apontados, aqueles que aparecem nos três grupos, dentre esses cinco estão *inovação* e *hospitalidade/atendimento*. *Inovação* é o tópico com maior ocorrência nas verbalizações dos entrevistados do Poder Público (sete), segundo tópico mais citado pelos entrevistados da iniciativa privada (com quatorze ocorrências) e como quarto tópico mais mencionado, juntamente com *tranquilidade e segurança* (todos eles com três ocorrências), pelos sujeitos da comunidade local e trabalhadores. *Hospitalidade/atendimento* foi o terceiro mais citado pelos sujeitos da iniciativa privada (treze ocorrências) e da comunidade local e trabalhadores (sete ocorrências), e o quarto mais mencionado pelos entrevistados do Poder Público (quatro ocorrências).

Atrativos/eventos turísticos foi o primeiro tópico mais citado (com dezesseis ocorrências) pelos entrevistados da iniciativa privada, e o segundo tópico mais apontado (com dez ocorrências) pelos sujeitos da comunidade local e trabalhadores; porém, não apareceu entre os mais mencionados pelos entrevistados do Poder Público, por ter apenas três ocorrências. Por outro lado, três das ocorrências ligadas à *inovação* se relacionam com os atrativos/eventos turísticos da destinação. Como exemplo, pode-se expor a verbalização seguinte: “Buscamos pra um fim de semana a mais, depois o Coral de Mil Vozes e assim foi indo. Hoje, é um evento de 75 dias. Não se ficou na zona de conforto, foi-se buscar o melhor. Eu falo na inovação.” (S. 1).

Infraestrutura/serviços turísticos foi o terceiro tópico com maior número de ocorrências entre os sujeitos do Poder Público (cinco ocorrências) e o quarto entre os entrevistados da iniciativa privada (doze ocorrências), não aparecendo entre os cinco mais mencionados pelos entrevistados da comunidade local e trabalhadores, com somente duas

ocorrências. *Características naturais* foi o tópico mais citado pelos sujeitos da comunidade local e trabalhadores (dez ocorrências), não aparecendo entre os cinco mais apontados dos demais grupos de *stakeholders*; porém, teve um número de ocorrências bem significativo (dez) entre os entrevistados da iniciativa privada. *Colaboração da comunidade* foi o segundo mais mencionado pelos sujeitos do Poder Público (seis ocorrências), e também não aparecendo entre os cinco mais citados dentre os outros grupos de *stakeholders*, mas, da mesma forma, teve um número de ocorrências bem significativo (oito) entre os entrevistados da iniciativa privada.

Por último, *Imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro* apareceu como o terceiro tópico mais citado pelos entrevistados da iniciativa privada (com treze ocorrências), sendo citado apenas uma vez por um dos sujeitos do Poder Público e nenhuma por aqueles da comunidade local e trabalhadores. Entretanto, apenas o seu número de ocorrência entre os entrevistados da iniciativa privada já foi bastante alto.

Agora, comparando os atributos citados, pelos três grupos de *stakeholders*, como os que fazem Gramado se diferenciar dos concorrentes no mercado de atuação (posicionamento), que é, essencialmente, nacional, observa-se que, num total de onze atributos mencionados, dois apareceram (18,18%) como em comum entre os três grupos, que são eles: *atrativos/eventos turísticos e infraestrutura geral*. *Infraestrutura/serviços turísticos e inovação* são apontados como diferenciais pelos sujeitos do Poder Público e da iniciativa privada.

No Quadro 8, está a síntese do citado em relação ao público visitante de Gramado, em ordem alfabética e separado em conjuntos, conforme apontado pelos sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, e da comunidade local e trabalhadores.

Quadro 8 – Síntese do público visitante de Gramado conforme apontado pelos sujeitos do Poder Público, da iniciativa privada, e da comunidade local e trabalhadores.

	Poder Público		Iniciativa privada		Comunidade local e trabalhadores	
	Tópicos	Freq.	Tópicos	Freq.	Tópicos	Freq.
Interesse	Congressos/feiras	2	Congressos/feiras	4	Congressos/feiras	1
	Lazer	3	Lazer	11	Lazer	5
	Lua de mel	2	Lua de mel	6	Lua de mel	1
Constituição dos grupos	Com a família	3	Com a família	9	Com a família	5
	Grupo por agência	1	Grupo por agência	4	Grupo por agência	2
	Grupo por excursão	1	Grupo por excursão	1	Grupo por excursão	4

Idade	Crianças	1	-	-	Crianças	1
	-	-	Jovens	2	Jovens	1
	-	-	Público maduro	3	Público maduro	1
	Terceira idade	1	Terceira idade	3	Terceira idade	1
	-	-	-	-	Todas as idades	2
Classe social	A, B, C e D	1	-	-	-	-
	-	-	A, B e C	1	A, B e C (classes alta e média)	3
	-	-	classes B e C (classe média e classe média alta)	2	-	-
	Massificando	1	Massificando	1	-	-
	-	-	Mudança de perfil. Até um tempo atrás, era AA, A, B, C e possibilidades das demais classes (todas classes). Baixa na qualidade pode não atrair os públicos de classe alta	1	-	-
	-	-	Mudança de perfil Possibilidade do público AA, A e B fugirem do tumulto	1	-	-
	-	-	Participantes de congressos/feiras com um nível de renda mais alto (A e B)	1	-	-
	-	-	Poder aquisitivo baixo durante os grandes eventos	1	-	-
Todas/diversas classes sociais	1	Todas/diversas classes sociais	2	Todas/diversas classes sociais	2	

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se que quanto ao interesse, à constituição dos grupos e à idade dos turistas de Gramado, há uma grande semelhança entre as respostas dos sujeitos dos três grupos de *stakeholders*. Dessa maneira, pode-se afirmar que, de forma majoritária, os visitantes buscam lazer e, em menor escala, realizam sua lua de mel ou participam de congressos/feiras na destinação. Gramado costuma receber muitas pessoas que viajam com suas famílias e, mais durante o período do Natal Luz (final de outubro a meio de janeiro), bastantes grupos através de agência de turismo ou por excursões. Sobre a idade dos turistas, pode-se entender que, por receber muitas famílias, as idades sejam variadas: idosos, adultos e crianças em busca de lazer; e também adultos participando de congressos/feiras. Porém, parece que a cidade, no

geral, não é muito procurada pelos jovens interessados em vida noturna, a não ser em agosto, durante o Festival de Cinema de Gramado. Por outro lado, acontecem visitas de grupos de educandos a atrativos de interesse para estudo, como o Gramado Zoo.

As divergências aparecem com relação às classes sociais dos visitantes. Foram citadas diversas classes sociais para os turistas de Gramado, e isso está de acordo com a declaração do S. 2, que conta que o *marketing* de Gramado não é direcionado para nenhum público-alvo específico quanto à classe social. Nessa perspectiva, busca-se captar turistas de classes mais altas ao, por exemplo, elaborar materiais gráficos que remetam ao luxo e criar uma grife de *souvenirs* com materiais de alta qualidade; assim como se busca mostrar para outro público (ficando subentendido que se está referindo aos excursionistas) que há muito que fazer na destinação e que não há apenas meios de hospedagem de altíssimo preço, para que permaneçam mais dias na localidade e movimentem o *trade* turístico.

Parece ser também essa a postura, por parte de outros administradores públicos, conforme expõe o S. 13, que afirmou já terem sido autorizados planos de novos meios de hospedagem na cidade, que propõem a construção de nove mil leitos ao total, nos próximos cinco anos, o que, para ele, resulta em um alto acúmulo de pessoas, que afugenta aquelas de classes AA, A e B. Em 3 de agosto de 2013, já havia sido publicada uma reportagem, no Jornal Zero Hora, que contava haver 25 planos de hotéis e pousadas, na mesa do prefeito Nestor Tissot, à espera de aprovação, sendo que somente os dois empreendimentos maiores previam mais cinco mil leitos na destinação – quase a metade da rede de hospedagem até então. (MARIANO, 2013). Na época, tinha sido decidido que não seriam aprovados novos hotéis com mais de trinta unidades habitacionais, por um prazo de noventa dias, pois acreditava-se que o excesso de projetos causariam impactos a médio e longo prazo, considerando-se que já se estava notado alguns problemas. Alguns desses problemas eram: congestionamentos de automóveis nas ruas centrais e nos acessos à cidade; falta de estacionamento; filas nos restaurantes nos finais de semana e descaracterização da cidade com muitos prédios se acumulando. Além disso, os proprietários de meios de hospedagem indicaram, como outro problema, o número significativo de leitos ociosos durante os dias úteis na baixa temporada, visto que a taxa de ocupação oscila entre 40% e 42%. Por isso, com a moratória, seria reestudado o Plano Diretor, sendo instituída uma comissão de arquitetos e urbanistas para propor regras e consultar o Conselho desse plano (do qual fazem parte algumas instituições da área do turismo e alguns representantes de associações de bairro).

Voltando às declarações do S. 13, ele expõe que ainda há outro problema, visto que o público AA, A e B também busca qualidade nos serviços, qualidade essa que está ameaçada

em Gramado, pelo alto aumento de leitos, que podem obrigar os hotéis atuais a baixarem seus preços. “[...] com esse inchaço, começamos a reduzir preços, porque esses grandes hotéis precisam lotar e dar uma satisfação para os seus investidores de retorno financeiro” (S. 13). Dessa forma, o S. 13 afirma que a tendência é que apenas os visitantes, que despendem poucos gastos, continuem a frequentar a destinação e em grande número, o que pode ser observado no seguinte trecho de sua entrevista:

Existe um projeto de 300 apartamentos para dividir cada um deles em 12 quotas, pra 12 famílias diferentes. Tu faz 300 vezes 12 pra ver quanta gente é. E esses apartamentos possuem cozinha. Então, primeiro, essas pessoas não vêm para um hotel; segundo, vai diminuir aqueles que vão pra rua comer. [...] Tem um inchaço 300 famílias por vez [...] que não vão contribuir com nada aqui a não ser compras no mercado. Mas não é a mesma coisa que se tu fizer o custo-benefício do que eles custaram a mais pra cidade, o que deixaram aqui, nós é que vamos estar pagando, subsidiando boa parte do que eles estão consumindo do serviço público.

Isso demonstra que o *marketing* não se restringe à promoção turística, o que está de acordo com o pronunciado por Keller e Machado (2006), sobre a relevância de incluir estratégias de produto, preço e praça, na construção da identidade de marca, para que as instalações e os serviços, assim como sua tarifa e logística, sejam condizentes com o divulgado aos turistas. Uma nova estratégia de produto que já foi cogitada pelo vice-prefeito de Gramado para a competitividade dos meios de hospedagem em um mercado com excesso de oferta desse tipo de equipamento turístico é o investimento em empreendimentos inovadores, como empresas hoteleiras temáticas ou a instalação deles na zona rural (MARIANO, 2013). Isso está de acordo com o chamado por Porter (1989) de estratégia de diferenciação, que é fazer de um produto único em um mercado por meio de uma característica peculiar do próprio produto, da imagem, do suporte e em uma variedade de outros fatores. E, se pode observar que, novamente, a busca pela *inovação* aparece como uma das características da identidade de marca de Gramado.

Um dos entrevistados do Poder Público, o S. 1, concorda com o S. 13, ao exprimir que, a duplicação do número de turistas em seis anos, Gramado tem mais turistas que, de acordo com o entrevistado, apenas circulam pela cidade, sem parar nos lugares onde despenderiam dinheiro; e completa expondo que acredita ser papel de toda comunidade definir o tipo de público que aquela comunidade deseja receber. Ao utilizar a palavra *circular*, esses lugares podem ser interpretados como não só restaurantes, mas também meios de hospedagem, dentre outros. Nesse caso, pelo fato de não se hospedarem na destinação, esses visitantes podem ser chamados de excursionistas, que são aqueles já referidos pelo S. 2 (do

Poder Público), como o público que se pretende convencer a permanecer mais tempo na destinação.

Com relação aos excursionistas, o S. 17 (da comunidade local e trabalhadores) revela que há um descontentamento por parte das pessoas em Gramado, com relação ao grande número desse público durante o Natal Luz, cujo motivo está associado aos baixos gastos. No entanto, nessa mesma declaração, o S. 17 acredita que, mesmo as classes mais baixas, proporcionam benefícios ao destino. Ainda, o S. 12 (da iniciativa privada) confirma: “O Chocofest foi muito criticado este ano porque os empresários dizem, não são todos obviamente, que a Chocofest não atrai cliente com o poder aquisitivo bom. E o mesmo está acontecendo neste momento com o Natal Luz.” Também, o S. 12 se manifesta duas vezes sobre a necessidade de um planejamento estratégico que envolva os *stakeholders* e, em um dos seus relatos, coloca como condição para resolver os problemas de mobilidade. Sua outra verbalização é:

Então, não existe um planejamento estratégico para fazer as coisas, elas vão acontecendo. Não tem um planejamento estratégico. Instituir valores pra circulação de ônibus, pra [...], enfim. A cidade é pequena e, às vezes, não comporta todo esse público que vem. Eu penso: algumas coisas tão de consenso e outras não. Não existe uma unanimidade.

O entrevistado percebe a importância de haver consenso entre os *stakeholders*, quanto ao público-alvo da destinação, o que faz parte da identidade de marca e está ligado a outras características da identidade, como a mobilidade, também citada pelo S. 12. Isso porque, como afirma Buhalis (2000), uma destinação é uma amálgama de produtos e serviços que proporciona uma experiência total aos turistas; então, se cada componente transmitir uma identidade diferente, isso repercutirá na percepção dos visitantes sobre a experiência total. E por isso, Hankinson (2004) manifesta que a rede de relacionamentos deve ser formada durante todo o processo de construção da identidade de marca, ou seja, desde o seu planejamento – o que é citado pelo entrevistado –, passando por seu preparo e, em se tratando de serviços, até a sua operacionalização. Como uma destinação é complexa em público e *stakeholders* envolvidos, em que cada consumidor é livre para escolher quais dos seus elementos deseja consumir (e, assim, não sendo possível controlar o “produto experiência”, do mesmo modo que um produto manufaturado), é preciso que o *branding* seja um processo coordenado, em

vez de gerenciado.³⁰ Isso significa que todos os *stakeholders* têm papel proativo na construção da identidade de marca. É nisso que está a importância da marca como relacionamentos.

De acordo com informações passadas pela Secretaria de Turismo, já há um Plano Municipal de Turismo; porém, esse plano não é satisfatório perante essa situação pela qual Gramado está passando. Outra informação importante a ser relatada, sobre o relacionamento dos *stakeholders*, é que, além da existência de um Conselho de Turismo,³¹ vinculado à Secretaria de Turismo, também há um Conselho de Administração da Gramadotur, do qual fazem parte representantes da iniciativa privada, inclusive seu presidente. Entretanto, conforme relatado pelo S. 3, a função deste conselho está mais atrelada à assessoria financeira, não opinando tanto na parte organizacional.

8.2 ANÁLISE CATEGORIAL

Dá-se o início, a partir de agora, com vistas à análise interpretativa, à análise categorial. Dessa maneira, a totalização dos tópicos encontrados nas respostas dos três grupos será dividida em categorias (atributos funcionais, atributos simbólicos, atributos experienciais e atributos organizacionais), definidas a partir de Hankinson (2004) e de Aaker (1996), e em suas respectivas subcategorias. Isso pode ser presenciado nas Tabelas 1, 2, 3 e 4, nas quais também já são contabilizadas as frequências e os percentuais das subcategorias por categoria. Por fim, na Tabela 5, é apresentada a representatividade em números e percentuais de cada categoria com relação ao total de ocorrências.

³⁰ Gerenciar significa dirigir, administrar, enquanto que coordenar é organizar, interligar, manter ou tornar sincrônico e harmonioso. Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/>>.

³¹ Conforme informações passadas por membros da Secretaria de Turismo, fazem parte do Conselho: Secretaria Municipal de Turismo; Secretaria Municipal de Obras e Viação; Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Serviços; Secretaria Municipal de Relações Institucionais; Secretaria Municipal de Cultura; Secretaria Municipal de Planejamento, Urbanismo e Trânsito; Câmara de Dirigentes Lojistas de Gramado – CDL; Associação Brasileira de Bares e Restaurantes de Gramado (Abrasel); *Convention & Visitors Bureau* da Região das Hortênsias; Visão – Agência de Desenvolvimento; e Sindicato da Hotelaria, Restaurantes, Bares e Similares da Região das Hortênsias.

Tabela 1 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias, na categoria atributos funcionais

Categoria	Subcategorias		Freq.		%	
ATRIBUTOS FUNCIONAIS	Atrativos/eventos turísticos (+)		29		26,13	
	Características naturais (+)	Vegetação, clima, relevo, Lago Negro, zona rural, etc.	23		20,72	
	Infraestrutura/serviços turísticos (+)		19		17,12	
	Produtos de origem (+)		11		9,91	
	Infraestrutura geral (-)	Rede de transporte/trânsito/mobilidade	7	9	6,31	8,11
		Rede de esgoto	2		1,80	
	Infraestrutura geral (+)	Ambiente dos bairros, calçadas, flores, etc.	7		6,31	
	Arquitetura (+)		6		5,40	
	Lugar um pouco caro (+)		4		3,60	
	Características naturais (-)	Vegetação/construções em excesso e ameaça à preservação	3		2,70	
Total	Total		111		100	

Fonte: Elaborada pela autora.

Essa tabela apresenta as frequências e os percentuais das subcategorias na categoria atributos funcionais, que, para Hankinson (2004), são aqueles tangíveis, que satisfazem as necessidades utilitárias e ambientais. Pode-se notar que apenas as três subcategorias mais citadas pelos entrevistados representam 63,97% do total dos atributos funcionais. Na sequência, é exposta a Tabela 2, com as frequências e os percentuais das subcategorias na categoria atributos simbólicos.

Tabela 2 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias na categoria atributos simbólicos

Categoria	Subcategorias		Freq.		%	
ATRIBUTOS SIMBÓLICOS	Hospitalidade/atendimento (+)		24		17,39	
	Interesse	Lazer	19		13,77	
		Lua de mel	9		6,52	
		Congressos/feiras	7		5,07	
	Classe social	Todas	18		13,04	
	Constituição do grupo	Com as famílias	17		12,32	
		Com grupos por agência	7		5,07	
		Com grupos por excursão	6		4,35	
	Imaginário de não Brasil (+)		14		10,14	
	Idade	Crianças, adultos e idosos	11		7,97	
	Imaginário de europeização (+)		6		4,35	
Total	Total		138		100	

Fonte: Elaborada pela autora.

Já os atributos simbólicos, de acordo com Hankinson (2004), são os intangíveis, que satisfazem necessidades de aprovação social, expressão pessoal e autoestima. Desse modo, incluem as características dos residentes, o perfil dos visitantes, e as descrições da qualidade dos serviços prestados. Na Tabela 2, referente a esses atributos, as subcategorias também foram colocadas em ordem decrescente com relação às ocorrências, entretanto, procurou-se não fragmentar os conjuntos classificatórios das características do público visitante, como *interesse*, *classe social*, *constituição do grupo* e *idade*, para melhor identificação dessas características. Desse modo, aparecem *hospitalidade/atendimento (+)* (17,39%), *lazer* (13,77%), *todas as classes sociais* (13,04%), e *grupos familiares* (12,32%) com as maiores representações na categoria atributos simbólicos. Na próxima tabela, são exibidos os atributos experienciais.

Tabela 3 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias, na categoria atributos experienciais

Categoria	Subcategorias	Freq.	%
ATRIBUTOS EXPERIENCIAIS	Segura (+)	12	19,05
	Limpa (+)	11	17,46
	Tranquila (+)	8	12,70
	Bela (+)	7	11,11
	Organizada (+)	6	9,52
	Qualidade de vida (+)	6	9,52
	Encantadora (+)	5	7,94
	Charmosa (+)	3	4,76
	Romântica (+)	2	3,17
	Elegante (+)	1	1,59
	Moderna (+)	1	1,59
	Perda da tranquilidade (-)	1	1,59
Total	Total	63	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Referente aos atributos experienciais, esses estão vinculados aos atributos funcionais e simbólicos juntos, e descrevem como a experiência vivenciada pelo turista os faz sentir. Nesse sentido, incluem as características do ambiente construído, as descrições da percepção sobre a destinação e aquelas relacionadas à segurança e à proteção. (HANKINSON, 2004). Dentre esses atributos, os entrevistados percebem a destinação, sobretudo, como *segura* e *limpa*, representando 19,05% e 17,46 respectivamente. A tabela subsequente apresenta os atributos organizacionais.

Tabela 4 – Organização categorial, as frequências e os percentuais das subcategorias, na categoria atributos organizacionais

Categoria	Subcategorias	Freq.	%
ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS	Inovação (+)	24	31,58
	Colaboração da comunidade (+)	16	21,05
	Credibilidade (+)	10	13,16
	Profissionalismo (+)	6	7,89
	Qualidade organizacional (+)	6	7,89
	Eficiência na complementaridade do produto turístico (+)	5	6,58
	Gestão pública (+)	5	6,58
	Empreendedorismo (+)	4	5,26
Total	Total	76	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Sobre os atributos organizacionais, transpondo a teoria de Aaker (1996) para as destinações, são as características organizacionais da destinação que acrescentem credibilidade a seus produtos e serviços ou às suas submarcas de produtos ou de serviços. As subcategorias *inovação* e *colaboração da comunidade* representam mais de 50% (52,63%) dos atributos organizacionais. Na sequência, é exposta a Tabela 5, com a representatividade de cada categoria no total de ocorrências.

Tabela 5 – Representatividade em números e percentuais de cada categoria, com relação ao total de ocorrências

Categorias	Freq.	%
ATRIBUTOS SIMBÓLICOS	138	35,57
ATRIBUTOS FUNCIONAIS	111	28,61
ATRIBUTOS ORGANIZACIONAIS	76	19,59
ATRIBUTOS EXPERIENCIAIS	63	16,24
Total	388	100

Fonte: Elaborada pela autora.

Constata-se que os *stakeholders* de Gramado associam, principalmente, *os atributos simbólicos* e *os atributos funcionais* à imagem de “destino turístico modelo”. A diferença percentual entre essas duas categorias de atributos não chega a 10% e, por outro lado, a soma dos percentuais das categorias *atributos organizacionais* e *atributos experienciais* resulta em 35,83%, não chegando a 1% de diferença da categoria *atributos simbólicos*. Isso tudo demonstra a importância que se dá para as duas categorias com maior percentual, na construção da identidade de marca da destinação.

A próxima etapa deste estudo é a análise interpretativa, a partir das categorias estabelecidas, sendo abordadas em ordem decrescente pelo número de ocorrências. Assim, a

ordem de abordagem é: atributos simbólicos; atributos funcionais; atributos organizacionais; e atributos experiências. Nessa análise, consideram-se as maiores frequências e percentuais apontados para as subcategorias, dentro de cada categoria.

8.2.1 Categoria atributos simbólicos

É natural que se tenha encontrado a categoria *atributos simbólicos* como aquela com o maior número de ocorrências nesta pesquisa (138, representando 35,57% do total de todos os atributos citados neste estudo), pois, como afirmado por Norberto (2007), a marca está inscrita em um campo simbólico. Isso porque, como a mesma autora já havia relatado em 2004, as marcas possibilitam que a utilidade de um produto não esteja relacionada a apenas suas propriedades funcionais, como também aos mundos de significações incorporados ao mesmo.

De acordo com o que se pode observar na Tabela 2, a subcategoria com maior ocorrência foi *hospitalidade/atendimento*. Essa subcategoria teve 24 ocorrências, representando 17,39% do total de ocorrências dos atributos simbólicos. No Quadro 9, encontram-se as verbalizações relacionadas a essa subcategoria.

Quadro 9 – Verbalizações da subcategoria *hospitalidade/atendimento*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Hospitalidade/ atendimento (+)	1 (PP ³²)	“Todas as pessoas que passaram pelo colégio de 72 pra cá já receberam uma carga de turismo e automaticamente sabendo como tratar um turista.”
	2 (PP)	“A questão da hospitalidade, do atendimento nos restaurantes, nas lojas, enfim.”
	2 (PP)	“[...] a nossa hospitalidade tem a cara do seu povo, porque aonde você anda, você vê algum visitante pedindo informação para os moradores, e eles atendem com a maior destreza, desde as crianças até os adultos [...]”
	3 (PP)	“[...] hospitalidade de quem trabalha no comércio e hotéis, enfim.”
	12 (IP)	“[...] qualidade de vida muito boa e, conseqüentemente, as pessoas que trabalham aqui têm outra forma de trabalhar, estão mais talhadas para servir que em muitas outras cidades, que em capitais.”
	5 (IP)	“Os habitantes são muito educados, e sempre receptivos, sempre receber bem. [...] Aqui tu põe o pé na faixa de segurança e as pessoas param sem tu fazer nada.”
	9 (IP)	“A hospitalidade [...]”
	11 (IP)	“[...] receber bem o turista, isso é importante.”
	11 (IP)	“[...] as pessoas são recebidas sempre com sorrisos.”
	12 (IP)	“[...] o atendimento que o cidadão gramadense tá acostumado a dar pro turista, então, eles são bem-acolhedores aqui.”
	14 (IP)	“[...] o tratamento que é bem exclusivo [...]”
	13 (IP)	“[...] querendo ou não, desde cedo tá dentro dele essa questão do atendimento [...] cresce vendo.”

³² As siglas PP, IP e CT são para se referir, respectivamente, a Poder Público, Iniciativa Privada e Comunidade local e Trabalhadores.

	14 (IP)	“[...] um destino caro pra trazer a família e a gente sabe se começar a relaxar no tratamento com o turista, a gente sabe de outros destinos que têm e que são destinos baratos. Então, a gente foca muito na qualidade.”
	5 (IP)	“[...] o povo é muito acolhedor, a origem italiana e alemã junto o povo fica muito receptivo [...]”
	10 (IP)	“[...] tem carro respeitando pedestre, que isso já virou ponto turístico em Gramado, por incrível que pareça. O turista que chega aqui dirigindo um carro, ele não é o mesmo dirigindo seu carro em Porto Alegre, lá ele não para na faixa de pedestre, aqui ele para, parece porque tá a passeio, ou porque tu influencia o meio, o meio influencia a pessoa. Então, Gramado oferece isso, é como todo mundo fala, é um pouquinho da Europa no Sul do Brasil.”
	9 (IP)	“[...] e a comunidade envolvida. [...] que nem a questão do Natal Luz, tudo envolve muitas pessoas. [...] querendo que as coisas deem certo. [...] Então, é todo um esforço tu tem toda questão da comunidade de que receber bem o turista pra que ele volte [...]”
	9 (IP)	“Eles têm um turismo de qualidade. Tem a parte de atendimento, o atendimento é diferenciado.”
	15 (CT)	“Hospitalidade.”
	16 (CT)	“[...] o atendimento de Gramado [...] atender bem o turista para ele voltar sempre.”
	16 (CT)	“O atendimento.”
	17 (CT)	“Acredito que o principal adjetivo seria a receptividade.”
	18 (CT)	“Qualquer local que você for aqui em Gramado, com certeza, você vai ser muito bem recebido e bem-atendido.”
	18 (CT)	“[...] o respeito que as pessoas têm por eles aqui [...]”
	19 (CT)	“É divulgado o atendimento das pessoas que trabalham na gastronomia, que trabalham na hotelaria, que trabalham no turismo, é divulgado o atendimento das pessoas que estão ali.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme já foi comentado durante a análise léxica, o S. 9 expressou que o atendimento em Gramado é superior, melhor, que em outros lugares, o que, considerando-se as demais verbalizações do tópico *hospitalidade/atendimento*, pode-se interpretar que essa superioridade inclui: bem-atender (prestar os serviços com eficiência); tratamento privilegiado (superior ao comum, que não se restringe ao concernente à prestação de serviço); aptidão ou delicadeza para passar informações; respeito; educação; existência de sorrisos; receptividade; e acolhimento. Dessa forma, entende-se que os gramadenses não apenas prestam serviços e/ou passam as informações solicitadas pelos turistas, como fazem isso com habilidade, delicadeza, educação, sorrisos, respeito, disposição, proporcionando aos turistas que se sintam acolhidos, que, para Avena (2002), é sinônimo de transformá-los em membros da comunidade ou do território acolhedor, provisoriamente e que, assim, possam usufruir do encontrado na localidade. Isso está de acordo com o exposto pelo S. 12 (ainda não relatado nesta dissertação): “Essa questão de servir, de a pessoa servir não é uma coisa tão fácil. Não são todas as cidades que tão abertas pro turismo. Elas querem até ser cidades turísticas, mas, no fundo, elas não tão abertas pra isso.” Ou seja, somente o interesse em explorar o turismo economicamente não é o suficiente para haver disposição em receber o turista.

O S. 12 também já havia explicitado o porquê dos gramadenses estarem mais propensos ou aptos para servir que em outros lugares, sendo em decorrência do bem-estar que sentem (relacionado à qualidade de vida que têm), transmitindo isso aos turistas. Outro entrevistado (S.1) afirma que a hospitalidade encontrada em Gramado é ainda proveniente da preparação que os habitantes recebem, desde 1972, nas escolas públicas localizadas na destinação, onde é ministrada a disciplina Educação para o Turismo, que, atualmente, faz parte do currículo do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental. (SANCHES, 2014).

Já o S. 5 atribui a característica de acolhedor do povo de Gramado a sua ascendência italiana e alemã, demonstrando uma relação entre a subcategorias *hospitalidade/atendimento* e *imaginário de europeização*, esta última com seis ocorrências e, assim, representando 4,35% da categoria *atributos simbólicos*. O S. 10 também associa a hospitalidade à europeização, referindo-se ao respeito no trânsito vivenciado em Gramado, como parte daquilo que é oferecido ao turista e que faz essa destinação ficar um pouco parecida com a Europa. Esses dois relatos demonstram que os entrevistados julgam a Europa como um lugar de pessoas acolhedoras e respeitadas, em decorrência do processo civilizatório anterior ao do Brasil; e, mesmo que Gramado não seja a Europa na realidade concreta, o é na realidade dos imaginários.³³ (GASTAL, 2005). A subcategoria *imaginário de europeização* também está relacionada com alguns atributos organizacionais no tópico correspondente a essa categoria.

Também com relação ao trânsito, o S. 5 se manifesta sobre a educação e a receptividade por parte dos motoristas em Gramado: “Os habitantes são muito educados, e sempre receptivos, sempre recebem bem. [...] Aqui tu põe o pé na faixa de segurança e as pessoas param sem tu fazer nada.” É importante mencionar que, nas verbalizações dos sujeitos em geral, está explícito que os turistas encontram hospitalidade não somente no trânsito, deparando-se com manifestações hospitaleiras desde ao entrar em contato com os prestadores de serviços e ao se reportarem aos residentes em geral.

Entretanto, se faz necessário compreender que a hospitalidade não se restringe às relações humanas, o que Cruz (2002, p. 39) elucida: “Envolve um amplo conjunto de estruturas, serviços e atitudes que, intrinsecamente relacionados, proporcionam bem-estar ao hóspede.” Conforme já foi exposto e que está atrelado à terceira subcategoria com maior ocorrência entre os atributos simbólicos de Gramado, *todas as classes sociais* (com dezoito ocorrências, representando 13,04% desses atributos), a destinação tem apresentado problemas como: congestionamentos de automóveis nas ruas centrais e nos acessos à cidade, falta de

³³ Para Silva (2003): “Diferente do imaginado – projeção irreal que poderá se tornar real –, o imaginário emana do real, estrutura-se como ideal e retorna ao real como elemento propulsor.”

estacionamento, filas nos restaurantes nos finais de semana. Em parte, esses problemas estão vinculados aos grupos de excursão, com seis ocorrências, representando 4,35% dos atributos simbólicos. Então, percebe-se que, mesmo os turistas sentindo que as pessoas da cidade são hospitaleiras, o que também pode vir a ser alterado pelo excesso de pessoas, essa percepção pode ser minimizada ao não se sentirem acolhidos por implicação de aspectos estruturais.

O que se está colocando em pauta aqui não é o julgamento sobre se é melhor atrair visitantes de classes mais altas ou das classes mais baixas, mas o conflito que pode haver, e que já está acontecendo de alguma forma, principalmente, no que tange à alta temporada, entre as características da identidade de marca de Gramado. Esse conflito é decorrente da falta de uma definição precisa do público visitante. Para Hankinson (2004), uma destinação não deve atrair diferentes grupos de visitantes com necessidades conflitantes e, justamente, o exemplo que ele dá é não se poder atrair para um destino turístico movimentado pessoas que desejam tranquilidade (atributo experiencial), o que foi apontado pelo S. 13, como um problema presente em Gramado. Além disso, definir o público visitante se faz relevante para a tomada de decisões referente a outras características da identidade de marca, que no caso de Gramado, pode-se citar: a qualidade de infraestrutura/serviços turísticos; o preço; a infraestrutura geral, afeto à rede de transportes; e as características naturais, ligadas ao excesso de construções e ao crescimento acelerado, que estão destruindo a vegetação. Essas características apontadas são atributos funcionais, demonstrando a intrínseca relação entre os atributos simbólicos e outros tipos de atributos.

Por outro lado, nota-se que a definição precisa do público visitante é uma situação difícil, em se tratando de destinações turísticas, visto as diferentes naturezas dos *stakeholders* envolvidos. As empresas têm mais flexibilidade para escolher o seu público-alvo, sendo que a lucratividade pode provir tanto da quantidade como da qualidade dos serviços prestados, conforme as estratégias de posicionamento de Kotler (2009). Isso porque as organizações têm o direito à livre iniciativa, presente na Constituição Federal de 1988, a qual Gomes (2008) conceitua como a garantia de todos à livre criação de organização empresarial e à sua gestão, de forma autônoma, abrangendo: a liberdade de investimento ou de instalação, podendo-se escolher a atividade econômica de atuação; a liberdade de determinar como será desenvolvida a atividade, abarcando a forma, qualidade, quantidade e o preço dos seus produtos ou serviços; a liberdade de contratação, em que são estabelecidas, livremente e sob o princípio de igualdade, as relações jurídicas e seu conteúdo; e a liberdade para concorrer, sem que o Poder Público ou o poder (econômico) privado ponham entraves.

Já os governantes têm um papel social maior, não podem limitar as suas escolhas à lucratividade que os turistas podem proporcionar à destinação e à consequente maior arrecadação de impostos, que, normalmente, são revertidos no bem-estar da população e dos turistas. Seu papel vai além do bem-estar da sociedade onde atuam e, de acordo com o art. 23 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988): “É competência comum da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios: X – combater as causas da pobreza e os fatores de marginalização, promovendo a integração social dos setores desfavorecidos”. Dessa forma, uma destinação deve ser sempre receptiva a todos os tipos de turistas. Além disso, a existência de eventos populares, como o Natal Luz, contribui em grande parte para a formação da imagem de Gramado como “destino turístico modelo” e torna a destinação competitiva perante o litoral durante o verão, conforme está na introdução deste estudo.

E, com relação aos novos investidores que desejam instalar suas empresas em Gramado, assim como os atuais empreendedores do município, eles também estão amparados pelo direito à livre iniciativa. Desse modo, o Poder Público deve estar receptivo a eles, desde que se enquadrem ao determinado pelo Plano Diretor.

Ainda sobre os atributos simbólicos, lazer foi a segunda subcategoria com maior ocorrência, isso está relacionado aos tipos de atrativos/eventos turísticos disponíveis na destinação, como parques e eventos temáticos, com um alto número de ocorrências e que será melhor explicitado no item 8.2.2. Parece que não há conflito entre esse interesse dos turistas e o interesse dos participantes de congressos/feiras, pois, além de visitarem Gramado em épocas distintas, também podem usufruir dos equipamentos e eventos de lazer. Quanto aos casais em lua de mel, estes costumam buscar intimidade e privacidade (SIQUEIRA; GAMA, 2011), o que, em Gramado, segundo o S. 4, acontece mais em maio e junho (fora da alta temporada). Porém, o S. 12 também citou julho como um mês procurado para lua de mel, e, neste caso, pode haver conflito com os interesses de outros turistas, por ser um mês de alta temporada. Além disso, Siqueira e Gama (2011, p. 61) ainda revelam que a viagem de lua de mel é diferente da viagem de lazer, visto que esta última é considerada como única e, que, então, “[...] deve ser especial e tudo nela deve acontecer conforme o planejado; deste modo, os momentos de prazer e deleite, e por outro lado as frustrações, são potencializados”. Isso demonstra que incluir lua de mel (com nove ocorrências, representando 6,52% dos atributos simbólicos), como uma das características de Gramado, vislumbra que a destinação tem credibilidade por possibilitar que os recém-casados tenham tudo o que está na promessa da marca. E essa credibilidade contribui para a formação de relacionamentos bem-sucedidos entre Gramado e os turistas, visto que estes últimos acreditam e confiam na sua marca.

Quanto a *imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro*, essa foi a quinta categoria com maior ocorrência entre os atributos simbólicos, aparecendo quatorze vezes (representando 10,14% do total de ocorrências dos atributos simbólicos). Faz-se necessário aprofundar a sua análise por ter sido uma das subcategorias mais citadas entre os sujeitos da iniciativa privada. No Quadro 10, encontram-se as verbalizações relacionadas a essa subcategoria.

Quadro 10 – Verbalizações da subcategoria *imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro (+)	1 (PP)	“A cidade tem que ser construída igual pros dois (morador e turista), eles têm que se sentir bem aqui. Acho que o turista encontra uma cidade diferente do que tem no Brasil, ele não vai encontrar no Brasil uma cidade igual a Gramado na sua infraestrutura, na sua qualidade de vida.”
	9 (IP)	“[...] o turista, com isso, ele acaba ganhando, porque, daí, ele vai ter coisas exclusivas que ele só vai encontrar aqui, como o zoológico. É um zoológico diferenciado. Ele é voltado totalmente para um conceito que tu não vai encontrar no resto do Brasil.”
	13 (IP)	“[...] Museus, parques, já temos alguns com neve artificial, enfim. Então, acaba-se oferecendo antes o que o mundo já tá consumindo, por isso que eu falei da internacionalização de Gramado. Disney isso e aquilo. E nós temos aqui o Natal Luz, os eventos de Páscoa.”
	4 (IP)	“Qual a cidade do Brasil, com 34, 35 mil habitantes, que dispõe de tantos leitos, de bons hotéis, de uma farta gastronomia, uma oferta tão grande de restaurantes que nem Gramado? Isso é fantástico!”
	13 (IP)	“A nossa hotelaria, a nossa gastronomia têm nível internacional. Realmente, são muito bons os serviços prestados. Têm um nível de excelência comparável com o que pode haver de melhor no mundo. Em termos de Brasil, a gente tá bastante à frente de muitos na média de muitos destinos, da maioria dos destinos.”
	13 (IP)	“Qualidade dos serviços, boa gastronomia, excelentes instalações. Instalações de tudo assim, de todos os serviços: hotéis, restaurantes, parques, centro de convenções, todos eles altamente equipados, como eu te falei, de nível internacional.”
	13 (IP)	“O ambiente que tu frequenta aqui é quase um bar de classe média noutros lugares. Então, tem qualidade nesse investimento, e isso tem um preço. [...] que a pessoa tenha a sensação de que ‘Olha paguei X, mas vivi uma experiência absolutamente diferente que tô acostumado’.”
	12 (IP)	“O que ele tem é a experiência única, que é de estar numa região completamente diferente, de estar num lugar que tem todas as coisas que tu gostaria, sem contar a parte dos eventos [...]”
	11 (IP)	“[...] toda infraestrutura que Gramado oferece em nível de Brasil é única.”
	13 (IP)	“Crianças perguntam: ‘Pai, quando é que a gente volta para o Brasil?’ Porque ele não identifica o que ele tá vivenciando aqui como parte do que ele conhece de Brasil, pra ele, talvez, sejam coisas tão interessantes, tão bem cuidadas no aspecto de infraestrutura, que se ele já viajou pro exterior, ele acaba comparando como se fosse outro país. [...] é uma característica da cidade, as coisas são, estão até aqui, foram feitas de uma forma que encanta a ponto das pessoas quererem se mudar pra cá ou entenderem que isso não é uma parte do Brasil que elas estão acostumadas.”
	13 (IP)	“[...] nós somos um Brasil diferente, [...] Quando um estrangeiro pensa no Brasil, ele pensa em praia, samba, carnaval, mulatas, tudo que a gente não tem [...]”
	9 (IP)	“[...] não tem problema de segurança aqui, o que é uma coisa muito grave dentro do Brasil.”

	12 (IP)	“[...] isso aqui é uma Europa brasileira, mas tá bem longe de ser. Mas pra muita gente que mora no Nordeste, nós vivemos num outro mundo completamente diferente [...]”
	10 (IP)	[...] em relação ao que a gente vê aí fora, Gramado realmente vive um mundo a parte em termos de gestão, em termos de participação, em termos de moradia, enfim, infraestrutura. Tem problemas? Claro que tem, problema de esgoto aqui, problema, enfim, de [...]”

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que o imaginário de Gramado como um lugar não brasileiro, está associado: à infraestrutura/aos serviços turísticos; à infraestrutura geral; aos atrativos/eventos turísticos; à qualidade de vida; segurança; cultura; etnia; ao relevo; à gestão pública; e colaboração da comunidade. Os três primeiros elementos apareceram, respectivamente, cinco, quatro e três vezes, enquanto o restante ocorreu somente uma vez. Esse imaginário está relacionado com a constatação de que Gramado concorre mais com destinos turísticos nacionais. Nesse sentido, ao comparar os atributos citados neste parágrafo, com aqueles encontrados, em comum entre os três grupos de *stakeholders*, como os que diferenciam a destinação dos concorrentes (posicionamento), destacam-se: infraestrutura/serviços turísticos, infraestrutura geral e atrativos/eventos turísticos. Assim, pode-se notar que, baseando-se no explicitado por Norberto (2004), Gramado incorporou mundos de significações à utilidade de seus produtos e serviços turísticos, não limitando-a as suas propriedades funcionais. Isso significa que a/os infraestrutura/serviços turísticos, a infraestrutura geral e os atrativos/eventos turísticos não são somente atributos que satisfazem as necessidades dos turistas (quanto à hospedagem e alimentação, passear em calçadas bacanas, admirar flores nas ruas, visitar pontos turísticos e prestigiar eventos populares), mas que também proporcionam aos visitantes o usufruto de uma experiência internacional, pela qualidade e quantidade/diversidade encontradas. E essa experiência internacional está vinculada à Europa pelo S. 12 e aos parques da Disney (nos Estados Unidos e na Europa) pelo S. 13, o que demonstra que *internacional* remete ao que é considerado de primeiro mundo, não ao seu significado literal: “Que é comum ou respeita as duas ou mais nações.”³⁴

Pode-se inferir que, através dos atributos desta categoria, a marca Gramado intenciona estabelecer um relacionamento com os turistas, em que se mostra acolhedora, propícia ao lazer, familiar e com credibilidade. No item 8.2.2 é abordada a categoria *atributos funcionais*, sendo essa a segunda com maior número de ocorrências, com 111 e 28,61% de representatividade, no total de atributos presentes neste estudo.

³⁴ Fonte: <<http://www.dicionariodoaurelio.com>>.

8.2.2 Categoria atributos funcionais

A subcategoria com maior ocorrência entre os atributos funcionais, conforme pode ser verificado na Tabela 3, é *atrativos/eventos turísticos*, aparecendo vinte e nove vezes e representando 26,13% desses atributos. No Quadro 11, encontram-se as verbalizações relacionadas à essa subcategoria.

Quadro 11 – Verbalizações da subcategoria *atrativos/eventos turísticos*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Atrativos/ eventos turísticos (+)	1 (PP)	“Primeiro, vendendo Gramado como uma grife. [...] a Festa das Hortênsias, que foi desovando o Festival de Cinema, o Natal Luz e a Festa da Colônia.”
	2 (PP)	“[...] em Gramado, tem muita coisa pra fazer [...]”
	3 (PP)	“[...] ainda acho que Gramado é único em vários fatores, principalmente, no quesito de eventos.”
	7 (IP)	“[...] ter neve e ser Natal o ano inteiro, seja Aldeia do Papai Noel, seja alguns shows realizados durante o ano que remetem ao Natal.”
	10 (IP)	“[...] os grandes pontos turísticos, o último recente que Gramado inovou é o <i>Snowland</i> , que trouxe pra Gramado uma nova forma de desfrutar da neve, independente se tá 40 graus na rua.”
	13 (IP)	“[...] Museus, parques, já temos alguns com neve artificial, enfim. Então, acaba-se oferecendo antes o que o mundo já tá consumindo, por isso que eu falei da internacionalização de Gramado. Disney isso e aquilo. E nós temos aqui o Natal Luz, os eventos de Páscoa.”
	8 (IP)	“Gramado é uma cidade cosmopolita, pequena, com 35.000 habitantes, mas efervescente, tudo acontece aqui. Então, tem espetáculos, tem compras, força nas compras, força nas atrações. Tudo o que ele precisa de uma cidade turística, ele tem em Gramado hoje.”
	4 (IP)	“[...] nossos parques temáticos [...]”
	4 (IP)	“Acima de tudo nossos eventos, é Natal luz, Páscoa em Gramado, Festa da Colônia, Festival de Gastronomia.”
	7 (IP)	“[...] e atrativos turísticos variados [...]”
	9 (IP)	“Ela também atende na parte de parques no destino, a partir do turismo, tanto no turismo de aventura como no turismo temático.”
	9 (IP)	“O Natal Luz, esse é um grande potencial à parte de eventos.”
	11 (IP)	“[...] tem atrações o ano inteiro [...]”
	12 (IP)	“[...] os atrativos turísticos, parques, pra ti ver agora nós temos um parque novo, o <i>Snowland</i> .”
	13 (IP)	“Hoje uma pessoa se ficar 4 dias em Gramado, não sei se consegue ver tudo que tem pra ver.”
	14 (IP)	“[...] tem uma infinidade de atrativos aí que pode ficar um mês aqui na Serra que tu vai ter atração pra todos os dias.”
	12 (IP)	“O que ele tem é a experiência única, que é de estar numa região completamente diferente, de estar num lugar que tem todas as coisas que tu gostaria, sem contar a parte dos eventos [...]”
	4 (IP)	“[...] ter opções de visitação, são muitos parques que a gente tem. Isso é uma região pra começar, não é só uma cidade, o turista que vem aqui vai visitar Canela, vai visitar Nova Petrópolis, ele vai visitar Vale dos Vinhedos [...]”
	9 (IP)	“[...] ela é muito forte porque tem as cidades aqui perto, amplia o produto. Então, tem a parte de Bento. Então, cria um destino mais forte. Aqui como cidade-sede, as pessoas vão se deslocando para outras cidades, mas aqui fica como a cidade-sede para receber.”
17 (CT)	“[...] os parques e museus, o <i>Snowland</i> , que começou agora, que é um parque de neve, é uma coisa nova [...]”	
18 (CT)	“Nós temos alguns pontos turísticos bem-atrativos (temáticos), coisas que as	

		outras cidades não têm, [...] o <i>Snowland</i> , [...] Mini-Mundo [...]"
	15 (CT)	"[...] eventos [...]"
	16 (CT)	"[...] os pontos turísticos [...]"
	16 (CT)	"Natal Luz, que os outros municípios não tão investindo nesse ponto turístico, daí ficam mais parados."
	17 (CT)	"[...] na época de alta temporada, ele vem em busca de atrações."
	18 (CT)	"[...] alguns pontos turísticos interessantes que a gente tem."
	19 (CT)	"[...] tem vários tipos de atrações. É o ano todo, em cada mês, pelo menos, tem um tipo de atração. É diferente de qualquer lugar."
	19 (CT)	"[...] as festas que começam já no início do ano [...]"
	18 (CT)	"[...] um referencial do turismo é o Natal Luz, tanto é que as cidades aqui na volta tão todas lotadas, mas eu acho que podiam pegar um pouquinho mais leve em matéria de valores [...] queria ver meus filhos desfilar [...]"

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que a alta ocorrência para *atrativos/eventos turísticos* é devido a sua grande quantidade e pela inovação embutida. Sendo, assim, são oferecidas opções de visitação e de espetáculos para os turistas o ano todo (que é também uma forma de driblar a sazonalidade) e que podem fazer com que fiquem em Gramado por muitos dias. Dois dos entrevistados (S. 4 e S. 9) complementam que a ampla oferta de atrativos/eventos turísticos também se deve ao que se encontra nos destinos turísticos da Região Serra Gaúcha, como os vizinhos Canela e Nova Petrópolis, e Bento Gonçalves (neste último é que se localiza o Vale dos Vinhedos.).

Quanto à inovação dos atrativos/eventos turísticos, considerando-se inovação como a criação de novidade (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2001), os entrevistados citaram o Natal Luz e os eventos de Páscoa, como exemplos de eventos turísticos oferecidos por Gramado, no Brasil, antes de qualquer outro destino turístico que realizasse algo parecido. Aliás, conforme está no histórico de Gramado, foi a partir da realização de um evento, a Festa das Hortênsias, que começou o turismo na destinação. O *Snowland* também foi apontado como diferencial,³⁵ visto que é um parque de neve artificial e que funciona mesmo que a temperatura externa esteja em 40°C. É explicitamente mencionado sobre o uso da tecnologia no *Snowland*, sendo esse um fator tangível da inovação.³⁶

Nessa criação de novidades, foi bastante apontada pelos entrevistados a utilização de tematização, sendo o Natal Luz e os eventos de Páscoa parte disso, assim como outros eventos e parques temáticos (incluindo o *Snowland*). Vargas (2013), em sua dissertação "Turismo e imaginário: o percurso histórico do chocolate em Gramado/RS", abordou a tematização

³⁵ O *Snowland* é considerado o 1º parque de neve *indoor* das Américas. Fonte: <<http://www.snowland.com.br/conheca-o-parque>>.

³⁶ Segundo Godoy (2009), a inovação é influenciada por fatores tangíveis (tecnologia, estrutura organizacional, aspectos técnicos do desenvolvimento de novos produtos e a tudo que está vinculado à operacionalização da empresa) e intangíveis (percepção dos funcionários sobre os valores corporativos, trabalho em equipe, aprendizagem organizacional, cultura da empresa e tudo aquilo atrelado à gestão da corporação).

encontrada em Gramado e, para ela, isso é uma forma de alimentar um imaginário de “disneyficação”. Como já se havia comentado, o S. 13 equiparou Gramado com os parques da Disney, ao se referir aos eventos temáticos. Além disso, de acordo com o já exposto no tópico 4.2 desta dissertação, os organizadores do Natal Luz costumam viajar a parques da *Walt Disney World*, nos Estados Unidos, em busca de novas tecnologias; e Vargas expõe que o Chocofest também teve influências desses parques. Então, a partir do exposto por Vargas, pode-se afirmar que, além de Gramado estar associada ao imaginário de um lugar não brasileiro, assim como a um imaginário de europeização, também está vinculada a um imaginário de “disneyficação”.

Características naturais como um atributo positivo foi a segunda subcategoria com maior ocorrência entre os atributos funcionais, aparecendo 23 vezes e representando 20,72%. As verbalizações relacionadas a essa subcategoria estão no Quadro 12.

Quadro 12 – Verbalizações da subcategoria *características naturais (+)*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Características naturais (+)	2 (PP)	“[...] contato com a natureza.”
	2 (PP)	“[...] clima [...].”
	12 (IP)	“Esse verde [...].”
	12 (IP)	“As belezas naturais, eu penso que é um ponto bem-importante pra Serra. Gramado tá incluído numa região bem bonita. Gramado é uma cidade muito bonita. [...] O Lago Negro, um restaurante na Linha 28, o zoológico e o passeio na colônia.”
	4 (IP)	“[...] belezas naturais [...] O fato da cidade ainda ser bastante arborizada, temperaturas amenas no verão, o nosso frio no inverno, às vezes, neve, nossas hortênsias, isso tudo conta muito.”
	11 (IP)	“Hoje se perdeu esse contato com a natureza nas grandes cidades. Então, as pessoas vêm assim: Eu posso pisar na grama?”
	11 (IP)	“Tem belezas naturais. Serra [...] várias estações, de ter estações definidas. Belezas naturais mesmo de natureza. A localização privilegiada, os jardins bonitos, espaços bonitos, é isso aí.”
	5 (IP)	“Campos do Jordão, que o pessoal fala muito, que é assim frio também é Serra.”
	6 (IP)	“[...] o clima.”
	9 (IP)	“[...] turismo de Serra. O clima que é um grande diferencial, tu não encontra noutras regiões. A paisagem é totalmente diferente.”
	12 (IP)	“Também, tem a questão da temperatura, tem pessoas que vêm pra cá no inverno pra tentar encontrar a neve.”
	14 (IP)	“[...] pela própria geografia de Gramado, que é a Serra gaúcha.”
	15 (CT)	“Paisagem, [...]”.
	15 (CT)	“[...] o clima, frio mais intenso [...].”
	16 (CT)	“[...] é a beleza das flores, a natureza [...].”
	16 (CT)	“[...] a natureza, mata que tá sempre bem cuidada. [...] Lago Negro, a Aldeia do Papai Noel.”
	17 (CT)	“[...] clima serrano [...].”
	17 (CT)	“[...] a questão do clima, não só o clima serrano [...]”.
	18 (CT)	“O clima de Gramado, é isso que acaba trazendo bastante turismo pra cá também. Então, vamos pegar Porto Alegre, cria-se um bairro que faz a imitação de Gramado, mas não tem o clima de Gramado, não tem o friozinho.”

	18 (CT)	“[...] em matéria de natureza. [...] a nossa mata [...] o Lago Negro [...]”
	19 (CT)	“Eu acho que a natureza, o verde em si, [...]”
	19 (CT)	“Nas férias de inverno, já faz um ano que não, faz neve de vez em quando.”
	17 (CT)	“[...] natureza, algumas áreas que ainda são preservadas e essa questão do verde que ainda tem em Gramado [...]”

Fonte: Elaborado pela autora.

Essa subcategoria está atrelada a componentes como: natureza, representada pelo próprio termo; clima, evocado pela própria expressão, por *frio* e por *neve*; vegetação, apresentada pelas palavras *verde*, *mata*, *flores* e *hortênsias*; relevo, retratado pelos termos *Serra* e *serrano*; e alguns pontos turísticos considerados naturais, como o *Lago Negro*, o *zoológico*, um *restaurante na Linha 28* e a *colônia*, sendo que os dois últimos fazem referência à zona rural de Gramado. O que chama a atenção é que o citado pelos entrevistados está relacionado tanto ao que é nativo do local, como o que foi construído ou introduzido pelo ser humano. Conforme está no capítulo 8 desta dissertação, as hortênsias foram trazidas de fora do Brasil e disseminadas em grande escala pela região, e o Lago Negro foi criado em 1937. Lenoble (1969) conta que, para os gregos, “o natural é uma ordem independente das coisas humanas”. Porém, mesmo o Lago Negro e as hortênsias, não sendo considerados naturais de Gramado, integram áreas verdes no meio urbano, sendo que, segundo Lima (1994), essas áreas são aquelas onde há o predomínio de vegetação arbórea, abrangendo praças, jardins públicos, parques urbanos, canteiros centrais de avenidas, trevos e rotatórias de vias públicas. E essas áreas são essenciais no ambiente urbano, conforme afirmado por Loboda e De Angelis:

As áreas verdes urbanas são de extrema importância para a qualidade da vida urbana. Elas agem simultaneamente sobre o lado físico e mental do Homem, absorvendo ruídos, atenuando o calor do sol; no plano psicológico, atenua o sentimento de opressão do Homem com relação às grandes edificações; constitui-se em eficaz filtro das partículas sólidas em suspensão no ar, contribui para a formação e o aprimoramento do senso estético, entre tantos outros benefícios. (2005, p.134).

Quanto ao restaurante e à colônia, ambos se localizam na zona rural da destinação. Fora das áreas urbanas, há maiores oportunidades de contato com plantas e animais, mas esses também podem ter sido introduzidos pelas pessoas para a agricultura e a pecuária.

Com relação ao zoológico, este apresenta espécies da fauna brasileira, não somente de Gramado, mas, de qualquer forma, não estão soltos em seu *habitat* natural, ou seja, estão interagindo com outros seres vivos, no seu próprio ambiente. Por outro lado, os zoológicos

possibilitam a realização de atividades de educação ambiental e, conforme está no *site*³⁷ do Gramado Zoo: “[...] não apenas um espaço turístico recreacional. [...] Bem-estar animal, pesquisa, educação e conservação ambiental são os pilares que norteiam as atividades do empreendimento”. A atividade turística precisa também inserir programas de educação ambiental, que atinjam todos os seus envolvidos, para que se possa obter uma resposta refletida nos comportamentos, não somente dos moradores que usufruem do ambiente da destinação por mais tempo, como também dos visitantes. De acordo com Ruschmann (1997), a falta de “cultura turística” deste último grupo faz com que permaneça na alienação e não desperte para a responsabilidade que também tem sobre o meio que visita.

Infraestrutura/serviços turísticos foi a terceira categoria com o maior número de ocorrência, dezenove vezes e com uma representatividade de 17,12% entre os atributos funcionais. As verbalizações referente a essa subcategoria são apresentadas no Quadro 13.

Quadro 13 – Verbalizações da subcategoria *infraestrutura/serviços turísticos*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Infraestrutura/ serviços turísticos	1 (PP)	“Hoje Gramado tem 150 hotéis, então, não é qualquer cidade que tem 12 mil leitos disponíveis.”
	1 (PP)	“[...] uma cidade que tem uma infraestrutura de hotelaria, gastronomia e compras boa.”
	1 (PP)	“[...] os serviços melhores do que na Europa.”
	2 (PP)	“Nossa gastronomia é bem diversificada. A nossa hotelaria também; nós temos mais de 11 mil leitos. Temos a melhor infraestrutura turística do Rio Grande do Sul. As lojas também, elas já têm um contexto qualificado [...]”
	3 (PP)	“[...] ter um centro, cheio de lojinhas, [...] os restaurantes são muito aconchegantes e a rede hoteleira também recebe muito bem [...]”
	4 (IP)	“[...] a infraestrutura que nós temos de hotelaria e gastronomia [...]”
	7 (IP)	“Uma hotelaria variada, que varia pra todas as categorias. Uma gastronomia variada, todos os tipos de cozinha.”
	7 (IP)	“[...] só Gramado pode oferecer a facilidade de ser uma cidade de 33 mil habitantes, 35 mil habitantes, ter mais de 210 hotéis, mais de 200 restaurantes [...]”
	9 (IP)	“[...] infraestrutura turística, [...] a parte de hotelaria. O <i>trade</i> , ele funciona bem. Tu tem como atender o turista. A parte de gastronomia. Isso tudo é muito forte dentro da cidade.”
	11 (IP)	“[...] toda infraestrutura que Gramado oferece em nível de Brasil é único.”
	12 (IP)	“A gastronomia é um ponto muito forte aqui. Porque nós temos dos mais variados tipos de comidas. Além da qualidade dos hotéis, no serviço e no equipamento.”
	13 (IP)	“Qualquer loja, por mais simples que seja, em Gramado ela tem uma decoração diferente, enfim. Quase tudo que tu podes encontrar em questão de <i>shopping</i> , o que também acho que descaracterizaria a cidade, a gente tem e oferece.”
	4 (IP)	“Qual a cidade do Brasil com 34, 35 mil habitantes que dispõe de tantos leitos, de bons hotéis, de uma farta gastronomia, uma oferta tão grande de restaurantes que nem Gramado? Isso é fantástico!”
13 (IP)	“A nossa hotelaria, a nossa gastronomia têm nível internacional. Realmente, são muito bons os serviços prestados. Tem um nível de excelência comparável com o que pode haver de melhor no mundo. Em termos de Brasil,	

³⁷ Fonte: <<http://gramadozoo.com.br/sobre-o-zoo>>.

		a gente tá bastante à frente de muitos na média de muitos destinos, da maioria dos destinos.”
	13 (IP)	“Qualidade dos serviços, boa gastronomia, excelentes instalações. Instalações de tudo assim, de todos os serviços: hotéis, restaurantes, parques, centro de convenções, todos eles altamente equipados, como eu te falei, de nível internacional.”
	13 (IP)	“O ambiente que tu frequenta aqui é quase um bar de classe média noutros lugares. Então, tem qualidade nesse investimento, e isso tem um preço. [...] que a pessoa tenha a sensação de que ‘Olha paguei X, mas vivi uma experiência absolutamente diferente que tô acostumado’.”
	8 (IP)	“Gramado é uma cidade cosmopolita, pequena, com 35.000 habitantes, mas efervescente, tudo acontece aqui. Então, tem espetáculos, tem compras, força nas compras, força nas atrações. Tudo o que ele precisa de uma cidade turística, ele tem em Gramado hoje.”
	17 (CT)	“[...] a gastronomia [...].”
	19 (CT)	“Diversidade do que ele acha aqui, do restaurante, do hotel, do que ele tá visitando. Aqui, há uma diversidade muito grande, os hotéis oferecem alimentação e, aqueles que não oferecem, a gastronomia aqui é excelente, é muito grande. Então, ele tem de tudo aqui.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que a/os infraestrutura/serviços turísticos de Gramado se destaca por sua qualidade e quantidade/diversidade. Com relação à quantidade, é ressaltado que é uma infraestrutura bastante ampla para uma cidade pequena, com mais de 32 mil habitantes (PREFEITURA DE GRAMADO, 2008). Essa/es infraestrutura/serviços turísticos incluem os meios de hospedagem, a parte de gastronomia e o comércio em geral, visto que em Gramado, segundo o S. 6, 80% do público das lojas da avenida principal é de turistas. Atrelado ao comércio, estão os produtos de origem (com onze ocorrências e representando 9,91% dos atributos funcionais), cujas verbalizações estão no Quadro 14.

Quadro 14 – Verbalizações da subcategoria *produtos de origem*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Produtos de origem	1 (PP)	“E o Festival de Turismo tem feito um papel muito importante nisso aí, que é a divulgação lá fora.”
	1 (PP)	“O galeto de Gramado [...] As malhas coloridas, as cerâmicas [...] o chocolate [...]. Então, criou-se uma associação, um imaginário, um móvel escuro era de Gramado, mesmo que não fosse. Mas cria-se uma identidade, uma coisa com a outra.”
	2 (PP)	“[...] o artesanal, [...] o couro, a malha, o chocolate, o artesanato são identidade de Gramado.”
	3 (PP)	“[...] coisas que só se encontram em Gramado, muito chocolate.”
	4 (IP)	“O nosso chocolate de Gramado um produto fantástico também.”
	5 (IP)	“[...] tudo que nós temos aqui, nós produzimos. Tudo que nós comercializamos vem do interior da cidade. Então se a cidade tiver uma índole, o nosso produto também vai ter, porque nós vendemos o nome da cidade junto com o produto. Gramado já é uma grife, então, tudo que tiver o nome de Gramado vende superbem.”
	8 (IP)	“Terra do chocolate. [...] Então, a gente conta que Gramado hoje é uma grife. As pessoas buscam essa grife, conhecer essa grife que fala Brasil a fora.”
	8 (IP)	“[...] referência no mercado internacional como feira de negócios.”
	11 (IP)	“[...] ou o turista que gosta dos produtos e vem, não é tanto pra visitar é só pra

		adquirir os produtos.”
	17 (CT)	“[...] móveis de Gramado se tornou uma grife, que pode não depender totalmente do turismo, mas em razão deste, o nome Gramado é muito lembrado.”
	19 (CT)	“Aqui é um local onde o chocolate é muito produzido, tem muitas fábricas de chocolate.”

Fonte: Elaborado pela autora.

O chocolate é um produto de origem muito significativa em Gramado, pois, além de ter sido o produto mais citado pelos entrevistados, compõe uma rota, a “Gramado na Rota do Chocolate”, constante em fôlder elaborado pela Secretaria Municipal de Turismo. Além dos produtos considerados tradicionais, como os chocolates, as malhas, os móveis, os cafés coloniais, foi observado que, hoje, também são comercializados cosméticos, cristais, cervejas, dentre outros produtos que levam o nome da cidade. A presença dessa variedade de produtos de origem encontrados no município, incentivou a criação de um evento, a Feira Feito em Gramado, em que são apresentados produtos locais, com destaque para aqueles considerados tradicionais. (PREFEITURA DE GRAMADO, 2015).

Para Aaker (1996), esses produtos vinculam a sua marca a um lugar de origem, a fim de aproveitar a credibilidade que oferece. Isso coincide com o que é relatado por Kotler e Gertner (2002). Esses autores declaram que, do mesmo modo que as marcas corporativas, os nomes de lugares evocam valores, estimulando os consumidores a realizarem associações mentais entre os valores e os produtos originários dos locais.

Por outro lado, os produtos de origem também podem contribuir para a formação da marca-lugar, e esse foi o caso do chocolate em Gramado. A primeira chocolataria na destinação foi a Praver, cujo proprietário viajava a outros estados para divulgar e vender seus produtos, divulgando também Gramado. (PRAWER, 2010). O mesmo se dá quando os turistas, ainda hoje, levam chocolates como lembrança³⁸ para seus locais de origem, havendo uma divulgação pelo sabor do próprio produto, como também uma promoção visual, sendo que, nas embalagens, está o nome Gramado e, em algumas, também estão estampados pontos turísticos da destinação. Desse modo, nota-se uma forte relação entre Gramado e seus produtos de origem, em que há uma troca de benefícios mútuos.

Sobre a infraestrutura geral, considerando apenas o que foi apontado como negativo, a subcategoria *infraestrutura geral (-)* teve nove ocorrências (8,11% dos atributos funcionais);

³⁸ Além disso, na localidade, foi observada a existência de grifes de *souvenirs* para serem levados pelos turistas, como lembrança da destinação e de alguns eventos e espetáculos turísticos, como: Grife Gramado Inesquecível, Grife do Natal Luz, Grife da Festa da Colônia, Grife Korvatunturi.

porém, ao se abranger a subcategoria *infraestrutura geral (+)* com sete ocorrências (6,31%), a soma dessas duas subcategorias resulta em dezesseis ocorrências. No Quadro 15, estão as verbalizações da subcategoria *infraestrutura geral (-)*:

Quadro 15 – Verbalizações da subcategoria *Infraestrutura/serviços turísticos (-)*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Infraestrutura geral (-)	2 (PP)	“[...] Gramado não comporta tanto um turismo de massa, a cidade é pequena, tem a questão da mobilidade que tem que melhorar muito ainda.”
	5 (IP)	“[...] Infelizmente, agora, o trânsito não tá mais a maravilha, mas não é nada agravante [...]”
	8 (IP)	“[...] um problema sério de trânsito, de mobilidade urbana [...]”
	10 (IP)	“[...] Gramado tem, com esse crescimento repentino que ela teve, alguns deveres de casa pra ser feitos, logística, mobilidade.”
	10 (IP)	“[...] Tem problemas? Claro que tem, problema de esgoto aqui, problema, enfim, de [...]”
	12 (IP)	“[...] mobilidade urbana. Precisa pra ontem resolver esse problema, tá muito sério. Porque o cara que é de São Paulo, que vive no congestionamento, não quer vir aqui passear e pegar congestionamento [...]”
	15 (CT)	“Benefícios que gostaria que o turismo proporcionasse seriam vias de acesso e vias de locomoção.”
	17 (CT)	“O lado negativo do turismo é inerente, o caso da mobilidade urbana no período da alta temporada.”
	17 (CT)	“[...] acho que Gramado tem 10% do esgoto tratado, é muito pouco uma cidade que tem 30 mil habitantes e que chega a receber milhares de pessoas no período de alta, então, isso acaba, em algum ponto vai acabar estourando, a questão da poluição.”

Fonte: Elaborado pela autora.

O que apareceu como negativo, com relação à infraestrutura geral, foram os problemas de trânsito/mobilidade e de esgoto não tratado. O S. 5 cita os problemas de trânsito/mobilidade, mas minimiza isso ao fazer o comparativo com grandes cidades, porém, não ignora esse inconveniente. No Quadro 16, estão as verbalizações da subcategoria *infraestrutura geral (+)*.

Quadro 16 – Verbalizações da subcategoria *infraestrutura geral (+)*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Infraestrutura geral (+)	1 (PP)	“A cidade tem que ser construída igual pros dois (morador e turista), eles têm que se sentir bem aqui. Acho que o turista encontra uma cidade diferente do que tem no Brasil, ele não vai encontrar no Brasil uma cidade igual a Gramado na sua infraestrutura, na sua qualidade de vida.”
	1 (PP)	“[...] tu não vai encontrar outra cidade que tem aí nos seus bairros 95, para não dizer 100% das ruas pavimentadas. [...] É oportunar que aquele moço ou moça que trabalha aqui, na Avenida Borges de Medeiros, traga lá da casa de onde mora um ambiente bom. Pra poder prestar um serviço bom, tem que tá com o astral bom.”
	11 (IP)	“[...] toda infraestrutura que Gramado oferece em nível de Brasil é única.”
	13 (IP)	“Crianças perguntam: ‘Pai, quando é que a gente volta para o Brasil?’ Porque ele não identifica o que ele tá vivenciando aqui como parte do que ele conhece de Brasil, pra ele, talvez, sejam coisas tão interessantes, tão bem cuidadas no aspecto de infraestrutura, que se ele já viajou pro exterior, ele acaba comparando como se fosse outro país. [...] é uma característica da

		cidade, as coisas são, estão até aqui, foram feitas de uma forma que encanta a ponto das pessoas quererem se mudar pra cá ou entenderem que isso não é uma parte do Brasil que elas estão acostumadas.”
	10 (IP)	“[...] infraestrutura que ele encontra aqui, as calçadas são bacanas, tem flor nas ruas [...]”
	10 (IP)	[...] em relação ao que a gente vê aí fora, Gramado realmente vive um mundo a parte em termos de gestão, em termos de participação, em termos de moradia, enfim, infraestrutura. Tem problemas? Claro que tem, problema de esgoto aqui, problema, enfim, de [...]”.
	19 (CT)	“[...], tá bem-estruturado, os outros estados, as outras cidades é diferente.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Os entrevistados, que consideram a infraestrutura geral como um atributo positivo de Gramado, utilizam a própria expressão sem especificar o que está relacionado a isso, apenas afirmando que é única (no sentido de melhor), diferente de outros lugares ou que está bem cuidada (o que é colocado como passível de ser visualizado e, assim, comparada a lugares do exterior); ou ainda, vinculam a infraestrutura geral à pavimentação encontrada na quase totalidade dos bairros, às calçadas bonitas ou boas, e às flores nas ruas. A partir disso, percebe-se que, na destinação, se está dando maior atenção a aspectos visuais da infraestrutura geral, que a aspectos menos aparentes. Entretanto, já há alguma preocupação com o saneamento do município, posto que, em 2014, foi realizada uma audiência pública para discutir o plano de saneamento que já estava em elaboração. (CÂMARA DE VEREADORES, 2014). Além disso, já foram realizadas medidas que unem a preservação ecológica ao embelezamento da destinação, haja vista que, em 2012, foi realizada uma parceria do município com a Corsan, para a reutilização do lodo das estações de tratamento de esgoto, como adubo para os canteiros de jardins e praças gramadenses. (CORSAN, 2012). De qualquer forma, verifica-se que Gramado não coloca, como um dos focos da identidade de marca, a responsabilidade ambiental.

Por meio dos atributos funcionais, o relacionamento formado entre a marca Gramado e os turistas é permeado por atratividade, contato com áreas verdes e com o clima serrano, qualidade e credibilidade, estando esses últimos entrelaçados. Posteriormente, é analisada a categoria *atributos organizacionais*, que teve 76 ocorrências e 19,59% de representatividade no total de atributos.

8.2.3 Categoria atributos organizacionais

A subcategoria com maior frequência entre os atributos organizacionais é *inovação*, cujo total é 24 ocorrências, representando 31,58%. À continuação está colocado o Quadro 17, com as verbalizações da subcategoria *inovação*.

Quadro 17 – Verbalizações da subcategoria *inovação*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Inovação	1 (PP)	“Buscamos pra um fim de semana a mais, depois o Coral de Mil Vozes e assim foi indo. Hoje, é um evento de 75 dias. Não se ficou na zona de conforto, foi-se buscar o melhor. Eu falo na inovação.”
	1 (PP)	“[...] cada vez que tu vem a Gramado, tem que ver uma coisa diferente, nós cuidamos disso [...]”.
	1 (PP)	“Começamos com o turista de família que vem de carro. Depois, com o turista de grupo acompanhado por um guia. Hoje, com o turismo de negócio, os eventos. Se achamos que já fizemos tudo, os outros vão passar.”
	3 (PP)	“Todo ano tem alguma novidade [...]. Todo ano a gente acaba fazendo algum tipo de inovação.”
	2 (PP)	“[...] a gente procura primar pela excelência e pela inovação.”
	1 (PP)	“Não ficamos esperando que o trem trouxesse de novo o veranista pra vir atrás do clima que era tido como saudável, aí se criou: banho de lodo, terapia natural e, hoje, nós temos aqui o 5º melhor SPA do mundo. Nessa inovação, que é o empreendedorismo, é que se fez a diferença.”
	1 (PP)	“Tivemos que repaginar o Natal Luz [...]. Fomos buscar o Joãozinho Trinta pra fazer o desfile e criamos algo novo. [...] quando tu deixa de fazer, os que vêm copiando encosta em ti. Então, o segredo tá em ser competente, ser empreendedor, ser inovador.”
	4 (IP)	“Até Gramado criar o Natal Luz, não se comemorava dessa maneira, não tinham eventos natalinos, de cunho turístico.”
	4 (IP)	“[...] soube trabalhar para cada período sazonal criar um evento.”
	6 (IP)	“[...] buscando sempre inovação a nível mundial, no que diz respeito a cidades turísticas.”
	10 (IP)	“[...] inovação [...] lembro que janeiro e fevereiro era de baixíssima temporada, todo mundo estava na praia. Hoje, são meses ótimos.”
	10 (IP)	“[...] sempre inovando e captando cliente [...]. Se tu pensar que tu é único e especial aí tá com os dias contados.”
	10 (IP)	“Na 30ª edição do Natal Luz, vai ter mais mudanças pela frente. Tem que inovar e tem que criar, não tem?”
	14 (IP)	“[...] tinha uma carência, principalmente, nas baixas temporadas, então, foi se desenvolvendo parques temáticos, outras propostas, pra trazer o turista pra cá em outros períodos [...]”.
	14 (IP)	“[...] a gente tá sempre procurando melhorar, sempre procurando agregar alguma coisa nova no nosso roteiro, no nosso serviço.”
	9 (IP)	“[...] o turista, com isso, ele acaba ganhando, porque, daí, ele vai ter coisas exclusivas que ele só vai encontrar aqui, como o zoológico. É um zoológico diferenciado. Ele é voltado totalmente para um conceito que tu não vai encontrar no resto do Brasil.”
	7 (IP)	“[...] sempre se preocupou em inovar, em ter produtos que sejam atrativos pros turistas. A pessoa que vem regularmente a Gramado sempre vai encontrar alguma novidade, porque o empreendedorismo aqui é muito grande, as pessoas que moram aqui têm essa veia empreendedora, elas querem sempre inovar.”
7 (IP)	“[...] ter neve e ser natal o ano inteiro, seja Aldeia do Papai Noel, seja alguns shows realizados durante o ano que remetem ao Natal.”	
10 (IP)	“[...] os grandes pontos turísticos, o último recente que Gramado inovou é o	

		<i>Snowland</i> , que trouxe pra Gramado uma nova forma de desfrutar da neve, independente se tá 40 graus na rua.”
	13 (IP)	“[...] Museus, parques, já temos alguns com neve artificial, enfim. Então, acaba-se oferecendo antes o que o mundo já tá consumindo, por isso que eu falei da internacionalização de Gramado. Disney isso e aquilo. E nós temos aqui o Natal Luz, os eventos de Páscoa.”
	7 (IP)	“Talvez, Gramado é o que é hoje em função da comunidade. A comunidade é engajada, então, eu acho que o que Gramado tem a oferecer e sempre inovando é um reflexo direto da comunidade.”
	17 (CT)	“Gramado tem essa questão de trazer sempre coisas novas, os espetáculos são anualmente renovados, o Natal Luz, por exemplo, tem a Festa da Colônia que ela é original.”
	17 (CT)	“[...] os parques e museus, o <i>Snowland</i> , que começou agora, que é um parque de neve, é uma coisa nova [...]”.
	18 (CT)	“Nós temos alguns pontos turísticos bem-atrativos (temáticos), coisas que as outras cidades não têm, [...] o <i>Snowland</i> , [...] Mini-Mundo [...]”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Muitas das verbalizações referentes à subcategoria *inovação* estão atreladas aos atrativos/eventos turísticos, cuja relação já foi exposta anteriormente. Aaker (1996) relatou que se uma organização, neste caso um destino turístico, é conhecida como inovadora, transmite para os turistas que oferece produtos mais avançados que seus concorrentes. Também se encontra uma verbalização (do S. 1) sobre a inovação de público-alvo, ao se considerar o exibido por Johannessen, Olsen e Lumpkin (2001), sobre os tipos de inovação,³⁹ que inclui a abertura para novos mercados.

A inovação é vista como uma forma de conseguir que se tenha algum destaque perante os concorrentes (“[...] quando tu deixa de fazer, os que vêm copiando encosta em ti.” – S. 1), dos turistas continuarem interessados na destinação (“[...] cada vez que tu vem a Gramado tem que ver uma coisa diferente, nós cuidamos disso [...]”, – S. 1) e de combater a sazonalidade (“[...] soube trabalhar para cada período sazonal criar um evento.” – S. 4, e “[...] inovação [...] lembro que janeiro e fevereiro era de baixíssima temporada, todo mundo estava na praia. Hoje, são meses ótimos.” – S. 10).

A segunda subcategoria com maior ocorrência dentre os atributos organizacionais, foi *colaboração da comunidade*, aparecendo dezesseis vezes e com uma representação de 21,05%, cujas verbalizações estão no Quadro 18.

Quadro 18 – Verbalizações da subcategoria *colaboração da comunidade*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Colaboração da comunidade	1 (PP)	“Nós fomos os protagonistas, mas por trás teve a comunidade que soube entender e soube puxar para o mesmo caminho.”
	1 (PP)	“Começa com a comunidade [...]”.

³⁹ Para os autores, os tipos de inovação são: novos produtos, novos serviços, novos métodos de produção, abertura para novos mercados, novas fontes de fornecimento e novas maneiras de se organizar.

	1 (PP)	“O Natal Luz começou com a procissão da comunidade e, hoje, vi que uma criança recolheu ali 19 mil garrafas PET pra fazer os enfeites ornamentais da cidade. [...] Tu vai ver as crianças participando do desfile.”
	1 (PP)	“Se tu arrancar uma flor da rua e tiver um gramadense, ele vai te chamar a atenção, respeitosamente, mas vai te chamar a atenção.”
	2 (PP)	“[...] tem essa participação muito efetiva no sucesso de Gramado que é a sua comunidade.”
	1 (PP)	“Os primeiros moradores daqui já tinha uma paixão por Gramado, gostavam daqui. Isso foi mais acentuado entre alemães e italianos. Os alemães com o cuidado com as flores, isso foi passando.”
	11 (IP)	“Toda a cidade ela colabora. Gramado vive turismo o ano inteiro. [...] Tem sempre a iniciativa privada, até a pública que tá voltada para o turismo.”
	11 (IP)	“Gramado é Gramado pelos parceiros que tem, e nós fizemos parte disso, na verdade é uma complementação, uma junção de forças em prol de Gramado.”
	10 (IP)	[...] em relação ao que a gente vê aí fora, Gramado realmente vive um mundo à parte em termos de gestão, em termos de participação, em termos de moradia, enfim, infraestrutura. Têm problemas? Claro que tem, problema de esgoto aqui, problema, enfim, de [...].”
	7 (IP)	“Talvez, Gramado é o que é hoje em função da comunidade. A comunidade é engajada, então, eu acho que o que Gramado tem a oferecer e sempre inovando é um reflexo direto da comunidade.”
	8 (IP)	“O povo. [...] eu sempre digo que o turismo acontece numa região, se a comunidade daquela região quer implantar. [...] A comunidade gramadense respeitou o conhecimento destes (alemães) que aqui chegaram e ajudaram a trabalhar junto com eles [...].”
	8 (IP)	“[...] o engajamento todo da comunidade [...].”
	10 (IP)	“[...] povo, que viu no turismo uma boa estratégia de se diferenciar. Tu vai colocar pinheirinho de Natal com todos os apetrechos numa cidade que as pessoas não respeitam, não tem guarda que consiga cuidar [...]. Já na escola, as crianças vão começando a ser inseridas que o turismo é importante, a limpeza, toda essa organização.”
	9 (IP)	“[...] e a comunidade envolvida. [...] que nem a questão do Natal Luz, tudo envolve muitas pessoas. [...] querendo que as coisas deem certo. [...] Então, é todo um esforço, tu tem toda questão da comunidade de receber bem o turista pra que ele volte [...]”.
	15 (CT)	“[...] comunidade engajada.”
	17 (CT)	“A festa (Natal Luz) era uma reunião da comunidade, e foi se aperfeiçoando até chegar à condição que é hoje. Gramado é uma organização da comunidade nesse sentido.”

Fonte: Elaborado pela autora.

A colaboração da comunidade foi apontada como acontecendo de várias formas. Aquelas detectadas nas verbalizações foram: o cuidado com a cidade, com as flores, com os enfeites; a adoção ao turismo; a participação no Natal Luz, que, primeiramente, foi através de um impulso inicial para que a festa ocorresse, e, hoje, se dá através do recolhimento de materiais para a decoração, do bem-receber os turistas e do trabalho realizado no evento, e da inovação.

Quanto ao cuidado com a cidade, principalmente em se tratando das flores, um dos entrevistados (S. 1) considerou isso como um legado dos imigrantes, principalmente dos alemães, o que está atrelado com a subcategoria dos atributos simbólicos *imaginário de europeização*. O mesmo entrevistado afirmou que os moradores de Gramado, além deles

próprios cuidarem das flores, cobrando dos turistas que assim o façam, ao chamar a atenção em caso de alguma flor ser arrancada. Isso parece um ato que já se fazia dentro da própria comunidade, na época da 1ª Festa das Hortênsias, pois, como apresentado por Dorneles (2001) (sobre comentário de uma cidadã gramadense em uma de suas entrevistas), na ocasião, foi testemunhado dois meninos arrancarem flores de uma praça e, então, chamaram o padre, os pais deles e o prefeito para fazerem com que plantassem as flores, como uma lição para todos os cidadãos, tendo em vista que a cidade deveria estar enfeitada para receber os turistas. Valduga (2007) já havia analisado essa situação como demonstradora da existência, em Gramado, do seguinte discurso dominante: a cidade deve estar bem-cuidada para agradar os turistas que, como sujeitos consumidores da atividade turística, possibilitarão o desenvolvimento econômico local. Assim, Valduga coloca esse discurso dominante como o condutor das ações da população e que consolida a ação eficaz do poder simbólico (representado pelo turismo) da classe dominante, sob a classe dominada, e que vai, lenta e gradativamente, formando a Sociedade do Turismo. Ainda, Valduga avalia que, no cenário narrado, esse discurso é transmitido através dos três aparelhos ideológicos do Estado: a Igreja, a família e o Estado. Ou seja, o discurso referido é proveniente de grupos dominantes da sociedade, que apostam no turismo e acabam influenciando a comunidade em geral a reproduzir esse discurso.

De acordo com o S. 8, essa adoção ao turismo é fundamental para que essa atividade ocorra, como se pode observar em seu relato: “O povo. [...] eu sempre digo que o turismo acontece numa região, se a comunidade daquela região quer implantar. [...] A comunidade gramadense respeitou o conhecimento destes (alemães) que aqui chegaram e ajudaram a trabalhar junto com eles [...]” Ainda, pode-se retomar a declaração do S. 12 já analisada nesta dissertação, e que foi relacionada à subcategoria *hospitalidade/atendimento*, de modo a reiterar sobre a adesão da comunidade ao turismo: “Essa questão de servir, de a pessoa servir não é uma coisa tão fácil. Não são todas as cidades que tão abertas pro turismo. Elas querem até ser cidades turísticas, mas, no fundo, elas não tão abertas pra isso.” Porém, conforme também já relatado na análise referente à subcategoria *hospitalidade/atendimento*, que essa disposição da comunidade para o turismo também é resultado da boa qualidade de vida que se tem em Gramado e do trabalho que é realizado nas escolas, onde foi introduzida a disciplina Educação para o turismo, desde 1972.

Como consequência dessa adoção ao turismo, a comunidade foi essencial para a realização das primeiras edições do Natal Luz. Conforme está no histórico de Gramado, a comissão organizadora decorou uma residência como modelo de sugestão à população e

também visitou as casas e ofereceu a iluminação aos proprietários; e, ainda, a comunidade convenceu os comerciantes estabelecidos, na Avenida Borges de Medeiros, a principal de Gramado, a adquirirem alto-falantes. Outra atividade do Natal Luz foi a decoração, feita pelos festeiros, de pinheiros ao longo da avenida e passaram aos cuidados e à manutenção daqueles que moravam próximos ao local. Além disso, na programação do evento, teve uma caminhada da comunidade pela avenida, que cantava músicas natalinas e carregava velas acesas. Atualmente, a comunidade em geral participa, através do recolhimento de materiais para a decoração, do bem-receber os turistas e do trabalho realizado no evento.

Não se pode negar que esse envolvimento da comunidade é um sucesso no desenvolvimento turístico. Isso não apenas é reconhecido por outros municípios que realizam *benchmarking* em Gramado, como proporciona muitos benefícios para os gramadenses, como a própria qualidade de vida já comentada e o pleno emprego (comentado pelo S.1 e, aqui, apresentado pela primeira vez). Esses dois fatores possibilitam uma proximidade entre a marca Gramado e seus consumidores locais, o que está atrelado ao relacionamento entre eles. Entretanto, nota-se que falta uma participação maior da comunidade nas decisões afetas ao turismo, visando não somente que a população possa se manifestar mais sobre seus anseios, mas também um consenso maior com relação à identidade de marca de Gramado. Segundo Hankinson (2004), moradores e funcionários das empresas locais são também consumidores da marca do destino e fazem parte da realidade da marca, precisando ser solidários com os valores da identidade dessa marca. Ainda para esse autor, isso só pode acontecer se o público visitante é compatível com as características da maioria da população residente. Como exemplo, Hankinson expõe que a falta de cuidado, na escolha do público, pode prejudicar a cultura de uma destinação ou acarretar problemas sociais, ou seja, conflitos podem surgir entre as aspirações econômicas e as necessidades socioculturais da comunidade.

Credibilidade foi a terceira subcategoria mais frequente entre os atributos organizacionais, aparecendo dez vezes e representando 13,16%. Suas verbalizações estão no Quadro 19.

Quadro 19 – Verbalizações da subcategoria *credibilidade*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Credibilidade	1 (PP)	“E o Festival de Turismo tem feito um papel muito importante nisso aí, que é a divulgação lá fora.”
	1 (PP)	“O galeto de Gramado [...] As malhas coloridas, as cerâmicas [...], o chocolate [...] Então, criou-se uma associação, um imaginário, um móvel escuro era de Gramado, mesmo que não fosse. Mas cria-se uma identidade uma coisa com a outra.”
	2 (PP)	“[...] o artesanal, [...] o couro, a malha, o chocolate, o artesanato são identidade de Gramado.”

	3 (PP)	“[...] coisas que só se encontram em Gramado, muito chocolate.”
	8 (IP)	“Uma cidade planejada pro turismo, porque, nas outras cidades, por exemplo, Bento Gonçalves, o foco prioritário dela não foi o turismo, nós nos preparamos essencialmente pra atividade turística, então, foco no turismo.”
	10 (IP)	“[...] poder profissionalizar ainda mais o turismo na cidade de Gramado.”
	11 (IP)	“O fato dessa cultura voltada ao turismo é importante. E o fato de que isso não aconteceu de um dia pro outro.”
	12 (IP)	“Porque Gramado é uma cidade bem pequena, que tem todo seu modelo econômico baseado no turismo.”
	8 (IP)	“[...] grife que se transformou num sobrenome de peso. Se eu telefono lá em São Paulo para um empresário tal e digo aqui é [...] da cidade de Gramado, esse ‘de Gramado’ abre portas.”
	9 (IP)	“Gramado [...] ganhou vários prêmios, [...] o que valoriza a cidade. E é o mesmo conceito que o zoológico também busca, ter um produto de qualidade, tá sendo também reconhecido, ele foi também reconhecido bastante esse ano. [...] Tanto que ele foi considerado um dos melhores zoológicos do Brasil pelo TripAdvisor. Então, os dois caminham no mesmo sentido. A cidade sendo valorizada, e o produto automaticamente [...]”.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à credibilidade, isso já foi em parte comentado quando se abordou sobre os produtos de origem, que, ao acontecer desses produtos estarem vinculados à marca Gramado, demonstra que essa marca é associada à credibilidade. Isso está de acordo com o revelado pelo S. 8: “[...] grife que se transformou num sobrenome de peso. Se eu telefono lá em São Paulo para um empresário tal e digo aqui é [...] da cidade de Gramado, esse ‘de Gramado’ abre portas.” Além disso, alguns entrevistados destacam o profissionalismo com o qual o turismo é encarado na destinação. Como exemplo, pode-se exibir a verbalização do S. 8, que trata do planejamento, do foco e do preparo que se tem para o turismo em Gramado: “Uma cidade planejada pro turismo, porque, nas outras cidades, por exemplo, Bento Gonçalves, o foco prioritário dela não foi o turismo, nós nos preparamos essencialmente pra atividade turística, então, foco no turismo.” Outra verbalização que merece destaque, quanto a esse ponto, é a do S. 17, que se refere à centralização dos esforços na atividade turística, principalmente no que compete à organização dos eventos: “[...] tentar organizar os eventos da melhor forma possível [...] acho que poucas cidades têm essa questão, uma autarquia municipal restrita pra parte do turismo [...]” Isso tudo dá credibilidade a Gramado, possibilitando ser conhecida como uma destinação apta para o turismo. Em consequência, conforme exposto pelo S. 9, já recebeu diversos prêmios, o que ainda acrescenta mais credibilidade à localidade.

Ainda é importante comentar com relação aos atributos organizacionais que a subcategoria *eficiência na complementaridade do produto turístico*, com cinco ocorrências e 6,58% de representatividade, está interligada com a subcategoria *gestão pública*, com o mesmo número de ocorrências, e com a subcategoria *empreendedorismo*. Isso porque a

primeira se refere tanto ao Poder Público como aos empreendedores fazerem a sua parte; a segunda remete aos gestores públicos desempenharem suas atribuições, para que ocorra o turismo de maneira eficiente, e a terceira é concernente ao desempenho por parte da iniciativa privada. Retoma-se a exposição de que a prefeitura organizou a cidade para que recebesse turistas e criou oportunidades para que a iniciativa privada se instalasse, e essa, por sua vez, investiu em infraestrutura/serviços turísticos que, hoje, resultam em uma ampla oferta considerada com qualidade. Porém, conforme foi constatado na comparação entre as respostas dos entrevistados de três grupos de *stakeholders*, principalmente no tocante à definição do público visitante, não há uma efetiva integração no planejamento da identidade de marca de Gramado, apenas cada um fazendo o que estabelece como sua parte.

O relacionamento entre a marca Gramado e os turistas, no tocante aos atributos organizacionais, é formado por características que a definem como inovadora, que beneficia sua comunidade local e dê credibilidade. A última categoria sobre a qual será discorrido é *atributos experienciais*, com 63 ocorrências e representando 16,24% do total de atributos.

8.2.4 Categoria atributos experienciais

Na categoria atributos experienciais, a subcategoria com maior ocorrência foi cidade *segura*, aparecendo doze vezes e representando 19,05%. No Quadro 20, há as verbalizações dessa subcategoria.

Quadro 20 – Verbalizações da subcategoria *segura*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Segura	2 (PP)	“[...] sabendo que eles estão num destino seguro [...]”
	3 (PP)	“[...] aqui é um local muito seguro.”
	3 (PP)	“[...] segurança, porque se tu acaba vindo com a tua família pra cá, as crianças podem caminhar junto [...]”
	4 (IP)	“[...] lugar tranquilo, com segurança [...]”
	5 (IP)	“E segura, ainda dá para vir para Gramado e andar com dinheiro que tu não vai ser assaltado na primeira esquina.”
	6 (IP)	“A segurança que Gramado oferece para o turista [...]”
	8 (IP)	“[...] uma cidade segura, muito segura [...]”
	9 (IP)	“Outro que eu acho um fator muito importante é a segurança.”
	9 (IP)	“[...] não tem problema de segurança aqui, o que é uma coisa muito grave dentro do Brasil.”
	15 (CT)	“Tranquilidade e segurança.”
	16 (CT)	“[...] segurança, isso é um ponto muito bom, claro não é 100%, mas a segurança de Gramado é boa.”
	17 (CT)	“[...] a segurança.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando os tipos de segurança turística elencados por Grunewald (2010),⁴⁰ uma das verbalizações do S. 3 (“[...] segurança, porque se tu acaba vindo com a tua família pra cá, as crianças podem caminhar junto [...].”) e o relato do S. 5, entende-se que a segurança encontrada em Gramado é aquela que se denomina de pública.

Baseando-se nos estudos de Reisinger e Mavondo (2005), de Pennington-Gray e Kerstetter (2002), e de Um e Crompton (1992), Silva (2007, p. 52) expõe que esse atributo é um fator determinante para a escolha de um destino turístico, não como motivador, mas como inibidor: “Ao pressentirem risco ou um qualquer sentimento de insegurança os indivíduos tendem a não viajar, ou a escolher destinos turísticos alternativos.” Pode-se inferir que isso ocorre devido ao fator *segurança* se configurar como a segunda necessidade humana básica a ser satisfeita segundo a teoria de Maslow (1987), ficando atrás somente das necessidades fisiológicas, como fome, sede e sexo, sendo assim uma necessidade atrelada à sobrevivência humana.

Sobre a subcategoria cidade *limpa*, essa foi a segunda com maior ocorrência entre os atributos experienciais, apontada onze vezes pelos entrevistados e representando 17,46%. O Quadro 21 apresenta as verbalizações dessa subcategoria.

Quadro 21 – Verbalizações da subcategoria *limpa*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Limpa	1 (PP)	“Os banheiros públicos são de fedor, de sujeira. A gente procurou criar exatamente um diferencial.”
	2 (PP)	“[...] a limpeza das ruas [...]”.
	4 (PP)	“[...] a limpeza [...]”.
	8 (IP)	“[...] uma cidade limpa [...]”.
	9 (IP)	“[...] cidade da limpeza [...]”.
	8 (IP)	“[...] uma cidade bonita, uma cidade limpa, uma cidade charmosa [...]”.
	5 (IP)	“A cidade é limpa, organizada [...]”.
	11 (IP)	“Gramado é sempre mostrado como um lugar muito organizado, limpo e o <i>Le Jardin</i> é isso: organizado e limpo.”
	10 (IP)	“[...] Já na escola, as crianças vão começando a ser inseridas que o turismo é importante, a limpeza, toda essa organização.”
	15 (CT)	“[...] organização e limpeza.”
16 (CT)	“É a beleza de Gramado, a limpeza [...]”.	

Fonte: Elaborada pela autora.

⁴⁰ Para Grunewald (2010), os tipos de segurança relacionados ao turismo são: pública (contra roubos, furtos, agressões ou acidentes); social (proteção frente a importunos como greves e manifestações); médica (prevenção e a proteção à saúde); informativa (promoção do acesso a informações sobre as condições de uso da oferta turística); nas atividades recreativas e eventos (proteção do turista durante essas atividades); ambiental (proteção frente a catástrofes naturais); nas vias e transportes (garantia de deslocamento seguro); contra incêndios (prevenção e proteção quanto a acidentes dessa natureza); contra o terrorismo (vigilância contra eventuais atos terroristas); nos diferentes serviços turísticos (proteção nos estabelecimentos que oferecem esses serviços).

Nota-se que a limpeza da cidade está atrelada a duas espécies principais de lugares: as ruas e os banheiros públicos. Com relação aos banheiros, o S. 1 coloca sua limpeza como um diferencial de outros lugares, o que poderá ser percebido pelos turistas, até mesmo pelo sentido do olfato. Em duas das verbalizações, os entrevistados associam o que é limpo ao bonito, demonstrando que a limpeza também é visual; assim como em uma delas a associação também é realizada com a palavra *charmosa*, evidenciando que, ao basear-se na análise léxica já realizada, o encanto e a atração de Gramado sobre os turistas está nas suas qualidades estéticas e na limpeza que também torna essa destinação bonita.

Também se pode perceber que, em quatro verbalizações, a limpeza da cidade foi atrelada a sua organização. Isso leva a compreender que, sendo o turismo composto por atividades das pessoas que viajam e permanecem em lugares fora de seu ambiente usual (IGNARRA, 2003), Gramado entende que essas pessoas desejam encontrar uma destinação limpa e organizada assim como quando alguém visita uma residência que não é a sua. E, assim como já contado sobre a hospitalidade, *limpeza* e *organização* também são foco de aspectos referentes ao turismo nas escolas.

Por tudo isso, cidade limpa é considerado um atributo experiencial. De acordo com o “Relatório final – Vivências Brasil” (abordado na introdução desta dissertação), *limpeza* está interligada à infraestrutura, assim como para Lage e Milone (2001).⁴¹ Mas, ao aparecer juntamente com as palavras *beleza* e *charme*, e, em outra verbalização, com *organização*, além de ser classificada como uma qualificação da cidade (não como uma qualidade dos serviços urbanos) e como um diferencial frente aos concorrentes, é mais adequado avaliar o atributo *cidade limpa* como significativo para a experiência turística, não o restringindo a sua funcionalidade, como um aspecto da infraestrutura.

Sobre a terceira subcategoria com maior ocorrência, que é *tranquila* (aparecendo oito vezes e com 12,70% de representatividade), assim como sobre *perda da tranquilidade*, que estão relacionadas, já foi muito discutido anteriormente. Por isso, passa-se a explanações sobre a subcategoria *qualidade de vida*, da qual já se fizeram alguns comentários relacionados a outras categorias, e que teve seis ocorrências e representa 9,52% dos atributos experienciais, cujas verbalizações estão no Quadro 22.

⁴¹ Para as autoras, a infraestrutura de apoio turístico é formada pelo conjunto de obras e instalações de estrutura física de base, tais como: o sistema de comunicações, transportes, serviços urbanos (água, esgoto, luz, sinalização, limpeza urbana, etc.).

Quadro 22 – Verbalizações da subcategoria *qualidade de vida*

Subcategoria	Sujeitos	Verbalizações
Qualidade de vida	1 (PP)	“A cidade tem que ser construída igual pros dois (morador e turista), eles têm que se sentir bem aqui. Acho que o turista encontra uma cidade diferente do que tem no Brasil, ele não vai encontrar no Brasil uma cidade igual a Gramado na sua infraestrutura, na sua qualidade de vida.”
	1 (PP)	“Qualidade de vida da tua comunidade. Hoje, se paga mais caro pra viver aqui, mas se vive melhor. Tu não vai achar favela em Gramado.”
	5 (IP)	“Qualidade de vida, que é segurança e agilidade. As pessoas chegam em Gramado e querem morar aqui. Querem voltar sempre. Qualquer lugar que tu queira ir, tu chega rápido. Infelizmente, agora, o trânsito não tá mais a maravilha, mas não é nada agravante. [...] Hoje, nas cidades que essas pessoas vivem, é um caos. Tu vê uma morte em cada esquina, o trânsito é terrível, tudo. Então, Gramado ainda tem a simplicidade de cidade pequena. É bem prática. É bem fácil de se movimentar.”
	12 (IP)	“[...] qualidade de vida muito boa e, conseqüentemente, as pessoas que trabalham aqui têm outra forma de trabalhar, estão mais talhadas para servir que em muitas outras cidades, que em capitais.”
	15 (CT)	“Qualidade de vida.”
	17 (CT)	“[...] qualidade de vida aqui, que, com exceção de alguns meses, é difícil a gente achar. [...] a gente vai pra uma cidade grande, Caxias, Porto Alegre e sente muito.”

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Vianna (2011), o conceito de qualidade de vida é muito amplo, podendo envolver fatores objetivos e aspectos da percepção pessoal. O autor, considerando a teoria da hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1987),⁴² define qualidade de vida como:

Capacidade de uma determinada população em atender suas necessidades, em ordem ascendente de níveis, partindo das necessidades básicas (ar, comida, água, abrigo, calor, sexo, sono, etc.) e alcançando até as necessidades mais filosóficas (transcendência – ajudar os outros em sua auto realização). (VIANNA, 2011, p. 128).

Atentando-se a essa definição, pode-se avaliar que os fatores apontados nas verbalizações, como aqueles vinculados à qualidade de vida (infraestrutura, a ausência de favela, e segurança), se enquadram nos dois níveis mais básicos da hierarquia de Maslow. Quando as pessoas têm a oportunidade de residir em um lugar onde dispõem de infraestrutura geral e não necessitam morar em favelas (“Aglomerção de casebres ou choupanas toscamente construídas e desprovidas de condições higiênicas”),⁴³ elas têm acesso, por exemplo, a abrigo, água potável, satisfazendo, assim, suas necessidades fisiológicas. A

⁴² A hierarquia das necessidades humanas de Maslow (1987) é composta por cinco grandes grupos, que, começando da base até o topo, são: 1) necessidades fisiológicas (acesso a abrigo, água potável, comida, oxigênio, sexo e sono); 2) necessidades de segurança (garantia de proteção, ordem, leis, definição de limites e sensação de estabilidade); 3) necessidades sociais (amizade, pertencimento e afiliação); 4) necessidades de estima (realizações, sucesso e reconhecimento); e 5) necessidades de realização pessoal (criatividade, autoexpressão, integridade e autoconhecimento).

⁴³ Fonte: <<http://michaelis.uol.com.br/>>.

infraestrutura, de acordo com o que foi exibido pelos entrevistados, na parte concernente a isso, ainda é constituída por calçadas bacanas e por pavimentação nos bairros, o que está relacionado às necessidades de segurança, nas vias e transportes (um dos tipos de segurança de Grunewald (2010)). A segurança pública também está atrelada às necessidades de segurança.

O S. 1 ainda declarou que a qualidade de vida também é um benefício usufruído pelos turistas. Desse modo, a qualidade de vida faz parte dos relacionamentos entre a marca e os turistas, assim como entre a marca e a comunidade local. Além disso, os relacionamentos são promovidos através da segurança e da limpeza, como também de benefícios para ambos os grupos.

8.3 RELACIONAMENTOS DA MARCA COM AS COMUNICAÇÕES INDUZIDAS

Este item trata dos relacionamentos da marca com as comunicações induzidas, de forma a alcançar parte do quarto objetivo específico deste trabalho (verificar se há fortes relacionamentos também entre a marca com outros *stakeholders* - comunicações orgânicas e induzidas -, cuja visão deve estar em consenso com aquela compartilhada pelos *stakeholders* internos). Quanto aos relacionamentos com relação às comunicações orgânicas, foram abordados de certo modo durante a análise categorial, ao se relatar alguns fatos importantes da história do turismo em Gramado e do ensino dessa atividade nas escolas. Os relacionamentos da marca com as comunicações induzidas, aqui explicitados, são assim realizados em forma de resumo, destacando-se apenas as verbalizações mais peculiares. Para se chegar a isso, os entrevistados tiveram que responder à subseqüente questão: 6) Como são divulgados os atributos de Gramado?

Há divulgação dos produtos e serviços de maneira individual, realizada pelos componentes da amálgama, o que, geralmente, ocorre através de *homepage* e/ou *fampage* e de fôlderes. O Poder Público também utiliza a *internet* para a divulgação, estando a Secretaria de Turismo vinculada à *homepage* da Prefeitura, assim como possuindo uma *fampage*. Sobre a divulgação conjunta, foi relatado pela Secretaria de Turismo que, uma vez por ano, todo o *trade* turístico é convidado a participar de uma reunião para a programação da promoção turística de Gramado, em feiras nacionais e internacionais. Do *trade* turístico fazem parte 153 hotéis, pousadas, motéis e hostels e 168 restaurantes, cafeterias, cafés coloniais, bares, padarias e similares (PREFEITURA DE GRAMADO, 2015); porém, proprietários de apenas 30 ou 40 desses estabelecimentos aderem ao convite.

Gramado participa tanto de feiras voltadas para os agentes de turismo, quanto de feiras direcionadas para o público final (potenciais e atuais turistas, como as noivas na Exponoivas). Nas feiras realizadas para os agentes, além da distribuição de fôlderes, há contato deles com a Secretaria de Turismo e com as empresas gramadenses participantes, abrindo-se possibilidades de relacionamentos e realização de negócios. De acordo com o S. 8:

A feira possibilita o contato *face to face*, uma grande oportunidade de estreitar laços, conhecer o perfil do teu cliente, o mercado, o teu fornecedor, pra buscar pessoas, pra se relacionar e pra fazer negócio. Os negócios não são feitos só no momento da feira, eles são feitos no café da manhã, eles são feitos no almoço, no jantar, na festa, que são uma continuidade. Há inúmeras possibilidades de reencontrar as pessoas nas feiras. [...]. As tecnologias são importantes pra acelerar a informação, mas todo mundo precisa tocar e a medida que a *internet* nos aproximou, ela nos distanciou ao mesmo tempo na forma sentimento. Então, as agências vão nas feiras e vão crescer. A agência no formato antigo, ela não dá sorte se não souber usar as ferramentas *online*. E as agências *online* também estão buscando o seu espaço físico pra se mostrar.

Os fôlderes levados para as feiras também são colocados na central de informações turísticas, no aeroporto de Porto Alegre, além de serem enviados para muitas cidades do Rio Grande do Sul. Ainda, foi criado um guia específico em inglês e espanhol que foi levado para o Acampamento Farroupilha e para outros lugares de Porto Alegre, durante a Copa do Mundo de 2014.

Com relação à publicidade paga em televisão, rádios, jornais e revistas, praticamente, não se investe nisso, acaba acontecendo uma mídia espontânea. As próprias revistas especializadas, por exemplo, fazem publicidade pela qualidade do serviço que é prestado e que é divulgado pelo “boca a boca”, pelos prêmios ganhos.

Além disso, os eventos também atraem o foco da mídia. “Quem vem a Gramado sai contando pra grande mídia, o boca a boca” (S.1). Ainda, as associações com os produtos de origem favoreceram a marca Gramado, podendo-se dar, como exemplo, o lançamento da primeira empresa de chocolate durante o Festival de Cinema. (PRAWER, 2010).

Ademais, jornalistas frequentam Gramado, através de *press-trip* ou *fam-press*, pela participação no Festival de Turismo. Da mesma forma, são realizados *fam-tours*. Outro instrumento de divulgação são os *Workshops*.

Constata-se que são utilizados instrumentos, na divulgação de Gramado, que permitem maior aproximação da marca com os turistas que a publicidade paga, sendo esta última mais impessoal. Esses instrumentos são as feiras, que, como já tratado, proporcionam um contato “olho no olho”; as *fampages*, que possibilitam a interação dos turistas com os

prestadores de serviços e com o Poder Público; e o investimento na qualidade dos serviços, que instiga à promoção “boca a boca”.

Outros instrumentos possibilitam maior aproximação da marca com a imprensa, sendo esses o *fam-press* e o Festival de Turismo de Gramado (feira). Além desses relacionamentos, os quais se propôs analisar nesta dissertação, ainda nota-se que alguns instrumentos utilizados, como os *fam-tours*, os *workshops* e as feiras voltadas para os agentes de turismo oportunizam a formação de relacionamentos da marca com esses agentes.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas considerações finais, primeiramente, é realizada uma síntese dos resultados, de forma a demonstrar se os objetivos foram atingidos. Logo, são relatadas as contribuições teóricas e práticas deste estudo.

Foi constatado que se busca gerar a imagem de Gramado como “destino turístico modelo”, a partir da construção da sua identidade de marca. Essa identidade é formada por um total de 34 componentes distintos (conforme está no Quadro 7), que foram divididos em quatro categorias de atributos, incluindo os atributos organizacionais. As categorias que tiveram maior representatividade foram: atributos simbólicos (35,57%) e atributos funcionais (28,61%), estando esses acompanhados por atributos organizacionais e atributos experienciais, em menor escala.

Os atributos mais citados dentre os simbólicos estão: hospitalidade, lazer, abrangente para todas as classes sociais; lugar familiar e imaginário de Gramado, como um lugar não brasileiro. Quanto aos atributos mais mencionados dentre os funcionais estão: atrativos/eventos turísticos, características naturais e infraestrutura/serviços turísticos.

Foi percebida uma forte relação entre essas duas categorias de atributos, no que se refere a dois aspectos. Primeiro, porque a escolha do público visitante (parte dos atributos simbólicos), principalmente referente a sua classe social, afeta as tomadas de decisão quanto aos seguintes atributos funcionais: a qualidade de infraestrutura/serviços turísticos; o preço; a infraestrutura geral, afeta à rede de transportes; e as características naturais, ligadas ao excesso de construções e ao crescimento acelerado, que estão destruindo a vegetação. Essas características apontadas são atributos funcionais, demonstrando a intrínseca relação entre os atributos simbólicos e outros tipos de atributos. Segundo, porque Gramado incorporou mundos de significações à utilidade de seus produtos e serviços turísticos, ao incorporar à identidade de marca tanto o imaginário dessa destinação, sendo um lugar não brasileiro, quanto atrativos/eventos turísticos, assim como infraestrutura/serviços turísticos. Dessa forma, essas duas últimas subcategorias não limitam, mas satisfazem as necessidades dos turistas (quanto à hospedagem e alimentação, bem como visitar pontos turísticos e prestigiar eventos populares), e também permitem aos turistas vivenciarem uma experiência internacional, pela qualidade e quantidade/diversidade encontradas.

Além disso, a identidade de marca de Gramado é complementada pelos atributos organizacionais mais apontados, que são: inovação, colaboração da comunidade e eficiência na complementaridade do produto turístico (caso seja acrescentado de *gestão pública* e

empreendedorismo). A inovação está inter-relacionada com atrativos/eventos turísticos; os demais atributos demonstram que a destinação é eficiente em desenvolver o turismo e em oferecer os atributos, presentes nas demais categorias, porque todos os grupos de *stakeholders* internos fazem a sua parte, mesmo que não seja de forma conjunta.

Sobre os atributos experienciais, aqueles mais citados foram: cidade segura, limpa (o que está relacionado com beleza, organização e charme) e ainda tranquila. Este último é mencionado como mais recorrente fora da alta temporada.

Ainda é importante apontar sobre as características da identidade de marca, os atributos que mais apareceram em cada um dos três grupos de *stakeholders*: inovação (primeiro mais citado pelos sujeitos do poder público e da iniciativa privada e quarto mais mencionado pela comunidade local e trabalhadores) e hospitalidade (segundo mais citado pelos sujeitos da iniciativa privada, terceiro mais mencionado pelos sujeitos da comunidade local e trabalhadores, e quarto mais apontado pelos sujeitos do poder público). E quanto aos atributos, que foram destacados como aqueles que fazem Gramado se diferenciar dos concorrentes – que são locais destaque no mercado nacional (como Rio de Janeiro, São Paulo e Foz do Iguaçu), destinações de inverno (principalmente, Campos do Jordão), e outras cidades gaúchas (como Bento Gonçalves e Canela) – pelos três grupos de *stakeholders*, são: atrativos/eventos turísticos e infraestrutura geral. Ao relacionar esses dados com aqueles tidos como os atributos mais citados, infere-se que o posicionamento de Gramado, frente aos concorrentes, é o de ser detentor de uma grande quantidade de atrativos/eventos turísticos para uma cidade pequena (que podem ser usufruídos por muitos dias e o ano inteiro) e que dispõem de inovações. Encerra-se, assim, a descrição dos componentes da identidade de marca de Gramado, conforme pretendido no primeiro objetivo específico desta dissertação.

Essa descrição permitiu que se identificasse que tipo de relacionamento busca-se formar entre a marca e os turistas, como almejado no segundo objetivo específico deste estudo. Desse modo, pode-se expor que, através dos atributos simbólicos, a marca Gramado intenciona estabelecer um relacionamento com os turistas em que se mostra acolhedora, propícia ao lazer, familiar e de credibilidade. Com relação aos atributos funcionais, o relacionamento é permeado por atratividade, contato com áreas verdes e com o clima serrano, qualidade e credibilidade. Quanto aos atributos organizacionais, o relacionamento é formado por características que definem a marca como inovadora, que beneficia sua comunidade local e que tem credibilidade. E, por último, os atributos experienciais possibilitam um relacionamento que acarreta os seguintes benefícios para os turistas: segurança, limpeza e qualidade de vida. Ao se associar esses dados com o posicionamento relatado anteriormente,

pode-se entender que o relacionamento entre a marca e os turistas baseia-se mais no fato de Gramado ser considerada propícia ao lazer; atrativa e inovadora.

Ainda a descrição dos componentes da identidade de marca de Gramado proporcionou que se verificasse se há fortes relacionamentos entre a marca e os *stakeholders* internos (Poder Público, comunidade local, trabalhadores e iniciativa privada), os quais devem compartilhar uma visão comum da identidade da marca, terceiro objetivo específico desta pesquisa. Primeiro, essa verificação foi realizada pela comparação entre os tópicos citados pelos três grupos de *stakeholders*, em que se percebeu a presença de divergências, principalmente, no que se refere às classes sociais dos visitantes. Foi constatado que, atualmente, o *marketing* de Gramado não é direcionado para nenhum público-alvo específico quanto à classe social, sendo, então, visitada por públicos diversos. Entretanto, alguns sujeitos gostariam que houvesse um direcionamento para os públicos AA, A e B, enquanto outros não consideram uma restrição. Ainda, um dos entrevistados declarou sobre a falta de um planejamento estratégico em que seria definido o público-alvo. Essa divergência repercute em um conflito entre as características da identidade de marca da destinação, como, por exemplo, entre massificação e qualidade em infraestrutura/serviços turísticos. Por isso, é relevante que haja uma definição mais precisa do público visitante. Porém, nota-se que essa definição é uma situação difícil, tratando-se de destinações turísticas, haja vista as diferentes naturezas dos *stakeholders* envolvidos.

A segunda forma de realizar essa verificação foi analisar esses componentes, encontrando-se o revelado a seguir. Com relação ao atributo organizacional *colaboração da comunidade*, foi constatado que essa colaboração ocorre através do cuidado com a cidade, com as flores, com os enfeites; da adoção ao turismo; da participação no Natal Luz, que, primeiramente, foi através de um impulso inicial para que a festa ocorresse e, hoje, se dá através do recolhimento de materiais para a decoração, do bem-receber os turistas e do trabalho realizado no evento, e da inovação. Isso é motivado pela disciplina Educação para o Turismo ministrada nas escolas públicas, pela disseminação do discurso dominante (*a cidade deve ser bem-cuidada para agradar os turistas que, como sujeitos consumidores, possibilitam o desenvolvimento econômico local*), assim como por benefícios, como qualidade de vida e pleno emprego. Porém, percebe-se que falta uma participação maior da comunidade nas decisões afetas ao turismo, visando não somente que a população possa se manifestar mais sobre seus anseios, mas também que haja um consenso maior com relação à identidade de marca de Gramado.

A partir da análise dos atributos organizacionais *eficiência na complementaridade do produto turístico, gestão pública e empreendedorismo*, e da associação disso com a comparação entre os tópicos citados pelos três grupos de *stakeholders*, observou-se que tanto o Poder Público como os empreendedores fazem a sua parte, mas não de maneira conjunta. Um exemplo disso é que a prefeitura organizou a cidade para receber turistas e criou oportunidades para que a iniciativa privada se instalasse, e essa, por sua vez, investiu em infraestrutura/serviços turísticos que, hoje, resultam em uma ampla oferta considerada com qualidade.

Portanto, se verifica que há fragilidades nos relacionamentos entre os *stakeholders* internos. É preciso viabilizar uma forte rede de relacionamentos para solucionar o conflito entre as características da identidade de marca de Gramado que ameaça o sucesso da marca Gramado.

Agora, apresentam-se algumas observações sobre os relacionamentos da marca com as comunicações orgânicas, a fim de alcançar parte do quarto objetivo específico deste trabalho (verificar se há fortes relacionamentos entre a marca com outros *stakeholders* - comunicações orgânicas e induzidas -, cuja visão deve estar em consenso com aquela compartilhada pelos *stakeholders* internos). Conforme já exposto, a colaboração da comunidade no turismo em Gramado tem, como um dos estimuladores, a disciplina Educação para o Turismo ministrada nas escolas públicas, sendo isso parte dos relacionamentos da marca com as comunicações orgânicas. Ainda, livros de autores locais disseminam que o turismo na destinação começou a ser desenvolvido a partir da realização de um evento, a Festa das Hortênsias, demonstrando a importância do atributo *atrativos/eventos turísticos*, na construção da marca Gramado. Outro atributo destacado pelos livros é a *colaboração da comunidade*, na realização das primeiras edições do Natal Luz. Desse modo, verifica-se que há fortes relacionamentos entre a marca com as comunicações orgânicas, produzindo e reproduzindo os discursos de que a comunidade colabora e de que o principal atributo de Gramado é *atrativos/eventos turísticos*.

Com relação aos relacionamentos da marca com as comunicações induzidas (ainda referente ao quarto objetivo específico desta dissertação), constatou-se que, na divulgação de Gramado, são utilizados instrumentos que permitem maior aproximação da marca com os turistas do que a publicidade paga, sendo esta última mais pessoal. Esses instrumentos são as feiras, as *fampages*, e o investimento na qualidade dos serviços. Também são utilizados outros instrumentos que possibilitam maior aproximação da marca com a imprensa, sendo

esses o *fam-press* e o Festival de Turismo de Gramado (feira). Assim, também se verifica que há fortes relacionamentos entre a marca com as comunicações induzidas.

O alcance dos objetivos específicos proporcionou que se caracterizasse a identidade de marca de Gramado construída para gerar a imagem de “destino turístico modelo”, sendo esse o objetivo geral da pesquisa. Essa caracterização coopera no preenchimento de lacunas apontadas por Pike (2009), nos estudos sobre identidade de marca de destinações, já explicitadas na justificativa desta dissertação e que se faz necessário expô-las novamente:

- estudos de caso aprofundado de políticas de tomadas de decisão quanto à marca de destino, visto que há dificuldade de se ter acesso à decisão-chave dos construtores de marca (como Organizações de Marketing de Destinação – DMOs): pouco tem sido relatado para melhorar a compreensão dos efeitos das políticas locais, na governança das organizações de parcerias público-privadas;
- envolvimento e adesão (*buy-in*) da comunidade local: se os anfitriões têm participado ativamente do processo e se a identidade de marca os representa para que seja verdadeira.

Dois contribuições que podem ser destacadas desta pesquisa, para o conhecimento na área de identidade de marca de destinações turísticas são:

- a identificação de dificuldades na definição de público, com relação à marca-destinação, devido às diferentes naturezas dos *stakeholders* envolvidos, o que demonstra uma significativa distinção desse tipo de marca com relação à marca geral;
- além dos atributos funcionais, simbólicos e experienciais – incorporados por Hankinson (2004) em seu modelo –, foram detectados atributos organizacionais, como parte da marca-destinação, tendo também sua importância na construção desse tipo de marca.

São contribuições singelas e que apontam para a necessidade de outras pesquisas que avancem sobre elas. Assim, sugere-se que se pesquise mais sobre a definição de público, de forma a levar reflexões mais aprofundadas sobre essa problemática. Quanto aos atributos organizacionais de uma destinação turística, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que estudem se tais atributos, como, por exemplo, a colaboração da comunidade, são percebidos pelos turistas (imagem) e se influenciam nas suas escolhas por uma destinação turística, de maneira a relacionar esse aspecto com a identidade de marca. Desse modo, esta pesquisa não se encerra em si mesma; mostra novos caminhos a serem percorridos nessa área do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Trad. de E. Lasserre. São Paulo: Futura, 1996.
- _____. **Marcas: Brand equity gerenciando o valor da marca**. Trad. de A. Andrade. São Paulo: Negócio, 1998.
- AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. **Como construir marcas líderes**. Trad. de Bazán Tecnologia e Linguística. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.
- ANDRADE, J. V. **Turismo: fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática, 2000.
- ANHOLT, S. Some important distinctions in place branding. **Place Branding**, v. 1, n. 2, p. 116-121, 2005.
- AVENA, B. M. **Turismo, educação e acolhimento de qualidade: transformação de hostis a hospes em Ilhéus, Bahia**. 2002. Dissertação (Mestrado em Educação) – UFBA/Uesc, Ilhéus, 2002.
- BAHL, M. **Legados étnicos & oferta turística**. Curitiba: Juruá, 2004.
- BALOGLU, S.; MACLEARY, K. W. A model of destination image formation. **Annals of Tourism Research**, v. 26, n. 4, p. 868-897, 1999.
- BARBOSA, Y. M. **História das viagens e do turismo**. Coleção ABC do Turismo. São Paulo: Aleph, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, J. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARRETTO, M. O turismo na história. In: _____. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2008.
- BEHREND, C. Etapas do turismo. In: PREFEITURA DE GRAMADO. **Raízes de Gramado**. Gramado, 1999.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. 10. ed. São Paulo: Senac, 2004.
- _____. Política nacional de turismo e estratégias de planejamento e desenvolvimento regional. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.
- BERTOLUCCI, P. **Turismo**. 2015. Disponível em: <<http://www.pedrobertolucci.com.br/realizacoes/turismo>>. Acesso em: 15 fev. 2015.
- BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**. v. 21, p. 97-116, 2000.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 nov. 2015.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Relatório final do Vivências Brasil: aprendendo com o turismo nacional 2008/2009, etapa Serra gaúcha**. Brasília: MTur, 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Caderno de subsídios: eventos como solução criativa contra a sazonalidade 2010, etapa Gramado e Canela**. Brasília: MTur, 2010.

BREGOLI, I. Effects of DMO coordination on destination brand identity: A Mixed-Method Study on the City of Edinburgh. **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 2, p. 212-224, 2012.

CABALLERO UMPIRE, Ricardo. **Turismo y 1/2 ambiente**. Lima: Greaths, 1997

CAI, L. A. Cooperative branding for rural destinations. **Annals of Tourism Research**. Bingley, v. 29, n. 3, p. 720-742, 2009.

CAI, L. A. Tourism branding in a social exchange system. In: CAI, L. A.; GARTNER, W. C.; MUNAR, A. M. **Tourism branding: communities in action**. Emerald Books, 2009.

CÂMARA DE VEREADORES. **Audiência discute saneamento básico**. 2014. Disponível em: <<http://www.camaragramado.rs.gov.br/index.php/noticias/1809-audiencia-discute-saneamento-basico-na-tarde-de-hoje-09-os-vereadores-celso-fioreze-jaimeschaumloeffel-joao-teixeira-mariana-melara-reis-rafael-ronsoni-rafinha-adam-e-vera-simao-estiveram-partici>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

CAMP, R. C. **Benchmarking: o caminho da qualidade total**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CASTELLI, G. **Turismo: atividade marcante do século XX**. 2. ed. Caxias do Sul: EducS, 1990.

CERETTA, C.C. **A composição do gasto turístico nos municípios de Canela e Gramado, Rio Grande do Sul**. 2005. Dissertação (Mestrado em Turismo) – UCS, Caxias do Sul, 2005.

CHAGAS, M. M. Imagem de destinos turísticos: uma discussão teórica da literatura especializada. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, v. 10, n. 3, p. 435-455, 2008. Disponível em: <<https://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/774/629>>. Acesso em: dez. 2013.

CLARKE, J. Tourism brands: an exploratory study of the brands box model. **Journal of Vacation Marketing**, v. 6, n. 4, p. 329-45, 2000.

COLOMBO, L. Turismo: como a cidade gaúcha de Gramado construiu sua estrutura. 2012. **Correio do Norte**. Disponível em: <<http://www.adjorisc.com.br/jornais/correiodonorte/turismo-como-a-cidade-gaucha-de-gramado-construiu-sua-estrutura-1.1195555#.VPjsQnzF-Sp>>. Acesso em: 2 jan. 2015.

CORSAN. **Parceria que reaproveita lodo de esgoto tratado para adubação em Gramado recebe prêmio ambiental**. 2012. Disponível em: <<http://www.corsan.com.br/node/782>>. Acesso em: 1 mar. 2015.

COSTA, A. C. R. *et al.* Práticas de benchmarking como ferramenta estratégica de competitividade para empresas norte-riograndenses. In: CONGRESSO DE PESQUISA E INOVAÇÃO DA REDE NORTE NORDESTE DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA do CONSÓRCIO DOS CEFETs e EFTs do Norte e Nordeste, 2., 2007, João Pessoa. **Anais Eletrônicos** do II CONNEPI. João Pessoa: CEFET-PI, 2007. Disponível em: <http://www.redenet.edu.br/publicacoes/arquivos/20071227_155921_GEST-026.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2014.

CRUZ, R. A. Hospitalidade turística e fenômeno urbano no Brasil: considerações gerais. In: DIAS, Celia Maria de Moraes (Org.). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas**. Barueri: Manole, 2002.

DAROS, M. **Grãos: coletânea histórica**. Porto Alegre: Ed. do Autor, 2008.

DAROS, M.; BARROSO, V. L. M. **Raízes de Gramado: 40 anos**. Porto Alegre: EST, 1995.

DE CHENATONY, L. **From brand vision to brand evaluation**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010.

DE CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**, v. 15, p. 157-179, 1999.

DE CHERNATONY, L.; SEGAL-HORN, S. Building on services characteristics to develop successful services brands. **Journal of Marketing Management**, v. 17, n. 7-8, p. 645-670, 2001.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DIAS, R. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Atlas, 2008.

DORNELES, E. B. **Gramado: a produção e consumo de uma imagem de cidade européia no sul do Brasil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) – UFRGS, Porto Alegre, 2001.

DRECKSLER, C. G. **Gramado: contrastes**. Porto Alegre: Evangraf, 2002.

DZENOVSKA, D. Remaking the nation of Latvia: anthropological perspectives on nation branding. **Place Branding**, v. 1, n. 2, 173-186, 2005.

EVANGELISTA, D. **Natal Luz: Gramado – texto e pesquisa histórica**. Coord. Edison Vara. Porto Alegre: TAB Marketing: Nova Prova, 2008.

FELDWICK, P. Defining a brand. In: COWLEY, D. (Ed.). **Understanding Brands**. London: Kogan Page, 1991.

- FREEMAN, E. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.
- FUGANTI, P. F. O. **Vozes na cidade: turismo, eventos e seus impactos em Gramado – Rio Grande do Sul – Brasil**. 2012. Dissertação (Mestrado em Turismo) – UCS, Caxias do Sul, 2012.
- GARTNER, W. Image formation process. In: UYSAL, M.; FESENMAIER, D. R. (Eds.). **Communication and channel systems in tourism marketing**. New York: Haworth Press, 1993.
- GASTAL, S. **Turismo, imagens e imaginários**. São Paulo: Aleph, 2005.
- GENEROSI, A. **Natal Luz em Gramado (RS), tradição e inovação: um olhar sobre os fatores que determinam o retorno dos turistas ao evento**. Dissertação (Mestrado em Turismo) – UCS, Caxias do Sul, 2011.
- GHODESWAR, B. M. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 1, p. 4-12, 2008.
- GIRALDI, J. M. E. **A influência da imagem do Brasil na atitude de consumidores estrangeiros com relação a produtos brasileiros: um estudo com estudantes universitários holandeses**. Dissertação 2004. (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GODOY, R. S. P. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. Dissertação 2009. (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.
- GOMES, C. J. V. O princípio constitucional da livre concorrência: corolário da livre iniciativa ou princípio autônomo da ordem econômica? In: **Constituição de 1988: o Brasil 20 anos depois – Estado e economia em vinte anos de mudanças**. Brasília: Senado Federal, 2008. v. 4.
- GOVERNO DO RIO GRANDE DO SUL. Centros de Treinamento de Seleções: Gramado. 2013. **Portal Oficial do Governo do Rio Grande do Sul para a Copa do Mundo da Fifa 2014**. Disponível em: <<http://www.copa2014.rs.gov.br/conteudo/655/gramado---cts-credenciado>>. Acesso em: 3 nov. 2013.
- GRUNEWALD, L. Seguridad turística. Revista On Line Marketing e Turismo, **Dossiê de Seguridad Turística**. n. 1, 2003.
- HANKINSON, G. Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. **Journal of Vacation Marketing**, v. 10, n. 2, p. 109-21, 2004.
- _____. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. **Journal of Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 240-254, 2007.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.

JOHANNESSEN, J. A.; OLSEN, B.; LUMPKIN, G.T. Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom? **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 1, p. 20-31, 2001.

JOLY, M. O que é uma imagem? In:_____. **Introdução à análise da imagem**. Campinas: Papirus, 1996.

KAPFERER, J. N. **Strategic Brand Management**. London: Kogan Page, 1998.

KARAMARKO, N. System of tourist destination management as a croatian identity. **Tourism & Hospitality Management**, Conference Proceedings, p. 950-966, 2010.

KEARNS, D. Quality improvement begins at the top. Jerry Bowles (Ed.), **World**, 20, n. 5, 1986.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

KERR, G. From destination brand to local bran. **Brand Management**, v. 13, n. 4/5, p. 276-83, 2006.

KNORR, I. K. **Parque Knorr: a história de um sonho**. Porto Alegre: Gráfica Sinodal, 2000.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

KONECNIK, M.; DE CHERNATONY, L. Developing and applying a place brand identity model: The case of Sloveni, **Journal of Business Research**, v. 66, p. 45-52, 2013.

KONECNIK, M.; GO, F. Tourism destination brand identity: the case of Slovenia. **Brand Management**, v. 15, n. 3, p. 177-189, 2008.

KOPPE, I. C. Raízes: indústrias antigas de Gramado. In: PREFEITURA MUNICIPAL DE GRAMADO. **Raízes de Gramado (I Encontro)**. Gramado, 1992.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, Planning, Implementation, and Control**. 9. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1997.

_____. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management**, v.9, n. 4, p. 249-61, 2002.

KOTLER, P. *et al.* **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZAK, M. Introducing destination benchmarking: a conceptual approach. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 28, p. 281-297, 2004.

LAGE, B. H. G.; MILONE, P. C. **Economia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LENOBLE, R. **História da idéia de natureza**. Lisboa: Edições 70, 1969.

LIMA, A. M. L. P. *et al.* Problemas de utilização na conceituação de termos como espaços livres, áreas verdes e correlatos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ARBORIZAÇÃO URBANA, 2., 1994. São Luiz/MA. **Anais...** São Luiz: Imprensa Emater/MA, 1994. p. 539-553.

LINDON, D. *et al.* **Mercator XXI, teoria e prática do marketing**. 10. ed. [S.l.]: Dom Quixote, 2004.

LLAMAS, E. La naturaleza estratégica del proceso de branding. **Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación**, n.45, p. 223-228, 2013, ISSN 1853-3523. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S1853-35232013000300020&lng=es&nrm=iso&tlng=es>. Acesso em: 16 nov. 2013.

LOBODA, C. R.; DE ANGELIS, B. L. D. Áreas verdes públicas urbanas: conceitos, usos e funções. **Ambiência – Revista do Centro de Ciências Agrárias e Ambientais**, v. 1, n.1, p. 125-139, 2005.

MARIANO, N. Gramado enfrenta sintomas de esgotamento. 2013. **Zero Hora**. Disponível em: <<http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/economia/empregos-e-carreiras/noticia/2013/08/gramado-enfrenta-sintomas-de-esgotamento-4222541.html>>. Acesso em: 23 out. 2013.

MARIUTTI, F. G. **Identidade de marca-país**: comunicação da marca Brasil nos Estados Unidos da América. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 3. ed. New York: Harper & Row Publishers Inc., 1987.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MELER, M.; RUZIC, D. Marketing identity of the tourist product of the Republic of Croatia. **Tourism Management**, v. 20, p. 635-643, 1999.

MIDDLETON, V. T. C. **Marketing de turismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A. Meeting the destination branding challenge. In: MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. **Destination branding**: creating the unique destination proposition. Oxford: Elsevier, 2010.

MURPHY, J. M. **Branding: a key marketing tool**. 2. ed. Basingstoke, UK: MacMillan Academic and Professional, 1992.

NORBERTO, E. Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação: uma análise a partir do automóvel. **Tempo Social, Revista de Sociologia da USP**, v. 16, n. 2, p. 203-208, 2004.

OLINS, W. Branding the nation – historical context. **Brand Management**, v. 9, n. 4/5, p. 241-8, 2002.

OLIVEIRA, A, P. **Turismo e desenvolvimento: planejamento e organização**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PARKERSON, B.; SAUNDERS, J. City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? **Place Branding**, v. 1, n. 3, p. 242-264, 2005.

PIKE, S. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. **Tourism Management**, v. 30, p. 857-866, 2009.

PIKE, S. **Destination marketing organizations**. Oxford, UK: Elsevier, 2008.

PIMENTEL, E.; PINHO, T.; VIEIRA, A. Imagem da marca de um destino turístico. **Turismo – Visão e Ação**. v. 8, n. 2, p. 283-298, 2006.

PIZETTA, M. **Gramado: ontem e hoje**. Caxias do Sul: Gráfica das Edições Paulinas, 1973.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PREFEITURA DE GRAMADO. Turismo. [s.d.]. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/>>. Acesso em: 30 abr. 2013.

PRAWER. **Chocolates Praver 35 anos: a trajetória de um pioneiro**. Dezembro, 2010. Disponível em: <<http://chocolatespraver.blogspot.com.br/p/historia.html>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

PREFEITURA DE GRAMADO. Gramado e Óbidos unidas pelo turismo. 2008. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Gramado-e-Obidos.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Pedro Bertolucci recebe homenagem do Sebrae e Famurs. 2009. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Pedro-Bertolucci-recebe-homenagem-do-Sebrae-e-Famurs.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Gramado é modelo para Sergipe. 2012. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Gramado-e-modelo-para-Sergipe.html>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

PREFEITURA DE GRAMADO. Comitiva de Bragança Paulista visita Gramado. 2013a. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Comitiva-de-Braganca-Paulista-visita-Gramado.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Gramado referência em Educação Inclusiva. 2013b. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Gramado-referencia-em-Educacao-Inclusiva.html>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

PREFEITURA DE GRAMADO. Embaixador da Nigéria visita Gramado. 2013c. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Embaixador-da-Nigeria-visita-Gramado.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Nestor recebe comitiva chilena. 2013d. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Nestor-recebe-comitiva-chilena.html>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Gramado concorre mais uma vez a "Melhor Destino de Inverno" do Brasil. 2013e. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Turismo/Gramado-concorre-mais-uma-vez-a-Melhor-Destino-de-Inverno-do-Brasil.html>>. Acesso em: 9 dez. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Gramado recebeu mais de 5,7 milhões de visitantes em 2012. 2013f. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Gramado-recebeu-mais-de-57-milhoes-de-visitantes-em-2012.html>>. Acesso em: 9 dez. 2013.

PREFEITURA DE GRAMADO. Nestor recebe o Prefeito de Iguape (SP). 2014a. **Site oficial de Gramado**. Disponível: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Nestor-recebe-o-Prefeito-de-Iguape-SP.html>>. Acesso em: 7 fev. 2014.

PREFEITURA DE GRAMADO. Vigilância é modelo para outros municípios. 2014b. **Site oficial de Gramado**. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Institucionais/Vigilancia-e-modelo-para-outros-municipios.html>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

PREFEITURA DE GRAMADO. Gramado recebe visita de comitiva de Ourinhos-SP. 2014c. Site oficial de Gramado. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Turismo/-Gramado-recebe-visita-de-comitiva-de-Ourinhos-SP.html>>. Acesso em: 3 mar. 2014.

PREFEITURA DE GRAMADO. **Oportunidades na feira Feito em Gramado**. 2015. Disponível em: <<http://www.gramado.rs.gov.br/noticias/id/oportunidades-na-feira-feito-em-gramado>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

REDAÇÃO DO GRAMADOSITE. Veraneio na Serra Gaúcha é modelo para Ministério do Turismo. 2004. **GramadoSite**. Disponível em:

<<https://www.gramadosite.com.br/noticias/geral/gramadosite/id:4822>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

REYNOLDS, W. The role of the consumer in image building. **California Management Review**, v. 7, p. 69-76, 1965.

RIEGEL, R. E. O trem, a hortênsia e a luz. In: DRECKSLER, C. G. **Gramado: contrastes**. Porto Alegre: Evangraf, 2012.

RUSCHMANN, D. **Turismo e planejamento sustentável**. São Paulo: Papirus, 1997.

SANCHES. **Turismo e Educação qualificarão disciplina de Educação para o turismo**. 2014. Disponível em: <<http://gramadofm.blogspot.com.br/2014/01/turismo-e-educacao-qualificacao.html>>. Acesso em: 4 mar. 2015.

SARANIEMI, S. Destination brand identity development and value system. **Tourism Review**, v. 65, n. 2, p. 52-60, 2010.

SARANIEMI, S. From destination image building to identity-based branding. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 5 n. 3, p. 247-254, 2011.

SECOM. Secretaria Municipal de Comunicação e Eventos. Prefeitura de Caldas Novas encaminha comitiva à Gramado para estudar modelo de turismo. **Prefeitura de Caldas Novas**. 2013. Disponível em: <<http://www.caldasnovas.go.gov.br/prefeitura-de-caldas-novas-encaminha-comitiva-a-gramado-para-estudar-modelo-de-turismo/>>. Acesso em: 10 jul. 2013.

SILVA, J. M. **As tecnologias do imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

SILVA, O. T. P. F. **Facilitadores e inibidores da decisão de participação em viagens de lazer: o caso do sotavento Algarvio**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão e desenvolvimento em turismo) UALG, Faro, 2007.

SIMOES, C.; DIBB, S. Rethinking the brand concept: new brand orientation. **Corporate Communications**, v. 31, n. 4, p. 340-355, 2001.

SIMOES, C., DIBB, S.; FISK, R. Managing corporate identity: an internal perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 2, p. 153-68, 2005.

SIQUEIRA, E. D.; GAMA, G. L. G. Viagens de Sonho: considerações teóricas sobre a lua de mel. **Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 51-63, 2011.

SKINNER, H. The emergence and development of place marketing's confused identity. **Jornal of Marketing Management**, v. 24, n. 9, p. 915-928, 2008.

SKINNER, H.; CROFT, R. Creating the Cool: Exploring the concept of national branding, **International Journal of Applied Marketing**, v. 3, n. 2, p. 3-21, 2004.

SPARREMBERGER, I. A identidade cultural de Gramado. In: DAROS, M; BARROSO, V. L. M. **Raízes de Gramado: 40 anos**. Porto Alegre: EST, 1995.

TASCI, A. D. A.; KOZAK, M. Destination brands vs destination images: do we know what we mean? **Journal of Vacation Marketing**, v. 12, n. 4, 2006.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. Trad. De R. Glaman e K. A. Roque. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

TOMELIN, C. A. **Mercado de agências de viagens e turismo**: como competir diante de novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

TRUEMAN, M. M.; CORNELIUS, N.; KILLINGBECK-WIDDUP, A. Urban corridors and the lost city: overcoming negative perceptions to reposition city brands. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 1, p. 20-31, 2007.

VALDUGA, M. C. **Desmitificando um modelo de desenvolvimento**: a formação da sociedade do turismo na periferia do capitalismo. 2007. Dissertação (Mestrado em Turismo) – UCS, Caxias do Sul, 2007.

VARGAS, D. P. **Turismo e Imaginário**: o percurso histórico do chocolate em Gramado/RS. 2013. Dissertação (Mestrado em Turismo) – UCS, Caxias do Sul, 2013.

VIANNA, S. L. G. **A competitividade e a qualidade de vida na destinação turística**: análise quanto à sua correspondência. 2011. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Univali, Biguaçu, 2011.

WAGNERS, O.; PETERS, M. Can association methods reveal the effects of internal branding on tourism destination stakeholders? **Journal of Place Management and Development**, v. 2, n. 1, p. 52-69, 2009.

WEBER, R. *et al.* A participação da hotelaria no desenvolvimento de Gramado. In: DAROS, M.; BARROSO, V. L. M. **Raízes de Gramado**: 40 anos. Porto Alegre: EST, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Você acredita que Gramado é um “destino turístico modelo”?
- 2) Que atributos Gramado tem que o faz “destino turístico modelo”?
- 3) Quais são os principais destinos turísticos concorrentes de Gramado?
- 4) Dos atributos citados, quais diferenciam Gramado desses concorrentes?
- 5) Que tipo de turista frequenta seu estabelecimento e Gramado?
- 6) Como são divulgados os atributos de Gramado?