

VOL15 N2, TD2

Dossiê Temático

Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública
Edição especial para Estados Ibero-Americanos

DOI <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125>

Editorial. Lugares, Pessoas e Parcerias: Indispensável Trivium Teórico-Prático da Literatura – Ana Margarida Barreto, Fabiana Gondim Mariutti, João R. Freire, Nuno Correia Brito – pp. 3-7

Editorial. Places, People and Partnerships: Literature's Indispensable Theoretical-Practical Trivium – Ana Margarida Barreto, Fabiana Gondim Mariutti, João R. Freire, Nuno Correia Brito – pp. 8-12

ARTIGOS

Introduction: Does image matter? – Simon Anholt – pp. 13-16

A Theoretical Background for Place Branding in a Tourism – João R. Freire, Rosane K. Gertner – pp. 17-47

De Smart Cities a Território Inteligente: a Cooperação Como Estratégia de Place Branding – Sara Brito Filipe, Paulo Duarte, Denise Henriques – pp. 48-72

People and Planet First: testing an approach to place branding in the Dão Wine Region - João Pedro Reis, Denise Henriques – pp. 73-93

Destinations, Experiences, and Places: The Role of Storytelling in Tourism Advertising – Alexandre Duarte, Raquel Soeiro – pp. 94-113

Gestão e Posicionamento da Marca Brasil no Contexto Latino-Americano - Marco Antonio de Moraes Ocke, Débora Cordeiro Braga – pp. 114-131

O Lado Humano dos Lugares: Aprendizado de Máquina e Conhecimento Científico - Alexander Quenner Aguiar Pedroso, Fabiana Gondim Mariutti – pp. 132-150

EDITORIAL

ANA MARGARIDA BARRETO

ambarreto@fcsb.unl.pt

Ana Margarida Barreto is an Assistant Professor with Habilitation at Universidade Nova de Lisboa, where she teaches Marketing, Strategic Communication and Organizational Communication. She completed a postdoc at Tel Aviv University, where she studied attention, perception, and memory, and was a visiting researcher at the University of Texas at Austin, Westminster University, King's College London, and Columbia University. She founded and coordinated the research line in Strategic Communication and the Laboratory in Research in Applied Communication - LICA (remaining in its coordination), of the ICNOVA Research Centre. Outside academia, she worked for several years in communication, branding and advertising, in Portugal and Spain. ORCID: 0000-0002-7465-327X.

FABIANA GONDIM MARIUTTI

fabiana.mariutti@unesp.br

She works as a researcher, university lecturer and consultant; she has a post-doctorate, doctorate and master's degree in Business Administration and a bachelor's degree in Social Communication. She has been studying image, reputation and the Brazil brand since 2010. She is interested in the areas of Place Branding and Public Diplomacy. She was named a Place Brand Expert by The Place Brand Observer in Switzerland. Author of the recent article: 'When place brand and place logo matches: VRIO applied to Place Branding', two books and seven book chapters. In March 2025, Fabiana publishes a chapter entitled "The Brazilian Way" no Public Diplomacy Handbook by the Edward Elgar Publishing, in the U.S.A. ORCID: 0000-0003-2404-7041.

JOÃO R. FREIRE

joao.freire@universidadeeuropeia.pt

With a degree in Economics and a PhD in Marketing, João Freire has worked for various companies in various countries throughout his career. João Freire has participated as a speaker at various international conferences, published articles in academic journals and chapters in books, and edited several books. He is part of the board of referees of different academic journals. He is currently the editor of the journal 'Place Branding and Public Diplomacy' for Europe, the Middle East, and Africa. Professor João Freire edited the book Nation Branding in Europe. O João Freire is a researcher at ICNOVA and a professor at IPAM Lisboa, where he coordinates the Global Marketing degree. ORCID: 0000-0003-1199-412X.

NUNO CORREIA DE BRITO

nuno.brito@ipleiria.pt

He is Adjunct Professor at School of Education and Social Sciences at Polytechnic University of Leiria. He completed his MSc in Communication, Culture and Information Technologies at ISCTE – Lisbon University Institute, in 2011, and his PhD in Communication Science at the same university, in 2017. He works in the area of Social Sciences with emphasis on Communication Sciences and develops his research in Strategic Communication (Public Relations), Political Communication, Journalism and New Media and Social Movements. He is an Integrated Researcher at ICNOVA, Universidade Nova de Lisboa, and a collaborator at NIPCOM, Universidade Autónoma de Lisboa. He is a member of SOPCOM (Portuguese Society of Communication Sciences) and APCE (Portuguese Association of Corporate Communication). ORCID: 0000-0003-2639-5832.



How to cite this editorial

Barreto, Ana Margarida, Mariutti, Fabiana, Freire, João R. & Brito, Nuno Correia de (2025). Editorial, Places, People and Partnerships: Literature's Indispensable Theoretical-Practical Trivium. *Janus.net, e-journal of international relations*. VOL 15 N.º 2, TD2 – Thematic Dossier – “Place Branding and Public Diplomacy”. February 2025, pp. 8-12. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125ED>.





PLACES, PEOPLE AND PARTNERSHIPS: LITERATURE'S INDISPENSABLE THEORETICAL-PRACTICAL TRIVIUM

ANA MARGARIDA BARRETO

FABIANA GONDIM MARIUTTI

JOÃO R. FREIRE

NUNO CORREIA DE BRITO

This special issue of the e-journal of International Relations, dedicated to scientific research from Ibero-American countries, is the result of an editorial partnership between researchers from Portugal and Brazil, with the support of the Universidade Autónoma de Lisboa and ICNOVA.

Studies on place branding and public diplomacy have evolved significantly over time, with a greater concentration of analyses focused on locations in Europe and Asia. Although the term 'public diplomacy' dates back to 1965 (coined by Edmund Gullion, see Cull, 2008), Anholt's introduction of the concept of 'place branding' in 1998 helped formalise the idea of managing a place's reputation using branding principles. Since then, these two fields have become intertwined in practice and knowledge.

Despite decades of existence, these concepts are still far from fully mature. Therefore, dossiers like this one help to promote conceptual alignment, where different perspectives coexist and places differ by location, size, culture, economy, politics, among other factors. Whatever the perspective, place branding and public diplomacy are related, as both aim to influence international perceptions. Although there are still few articles that integrate the two fields of knowledge, we believe that both areas can benefit and reinforce each other. The literature points precisely to some gaps and needs for theory building, such as developing new concepts and theories in the context of artificial intelligence; adapting models for small cities, towns and rural areas; reviewing the real positive impact that places have on people's lives; and analysing the role of places in mitigating the negative effects of climate change or eradicating poverty. After all, places have interesting histories, survive on resources and exist for people. The reality of each



place needs to be studied for its reputation to be properly perceived or for its space to be worth living, visiting, working, studying, undertaking, investing there, etc.

By lucky coincidence, this dossier is being published in the year that Place Branding and Public Diplomacy (PBPD) celebrates its 20th anniversary. The special two-decade edition of PBPD magazine invites reflection on the state of the art of Place Branding and Public Diplomacy (see Florek & Pamment, 2024). The guest authors analyse the evolution of the theme in the theoretical-methodological field, highlighting the need for greater theoretical consolidation of the concept of Place Branding and the building of bridges to the concept of Public Diplomacy. It is, however, two decades of research and innovative contributions to a field of knowledge that has reformulated the way countries, cities and regions think about themselves and how they present themselves to the world, evolving their actions towards an integrated model. Place brand management is currently consolidated as a scientific topic in academia, widely recognised by researchers from various fields and backed up by publications in different scientific journals.

The six articles chosen by authors from Brazil and Portugal for this special edition highlight the diversity and richness of place branding research - four articles on regions in Portugal and two articles on Brazil. With regard to the methodology used, qualitative studies prevail (four), followed by theoretical essays (two).

The first article, a theoretical essay, *A Theoretical Background for Place Branding in a Tourism Context*, explains how place branding works in a tourism context - destination branding. It acknowledges that the tourist's purchasing decision has some unique aspects that differ from more generic buyer behaviour. It is therefore argued that in order to understand how destination branding works, it is necessary to comprehend the specific characteristics of tourist behaviour.

In another theoretical essay, *From Smart Cities to Smart Territories: Co-operation as a Place Branding Strategy*, a reflection is presented on the use of the smart cities concept and its potential to be applied to wider territories, involving several municipalities. The concept of smart cities is expanded to include rural or hinterland territories, suggesting that this approach can bring considerable benefits to these regions, including greater integration, co-operation and sustainable development. *People and Planet First: Testing a Nuanced Approach to Place Branding in The Dão Wine Region* proposes an innovative and disruptive approach to place branding, suggesting that the focus should be on people and the planet, arguing that applying sustainable and socially responsible practices can be an effective way of building a strong place brand. This qualitative approach is tested in a Portuguese wine region, the Dão, demonstrating how social and environmental responsibility can contribute to strengthening a place's identity.

The article *Destinations, Experiences, and Places: The Role of Storytelling in Tourism Advertising Communication* analyses the role of storytelling in the communication of tourist destinations, based on an analysis of the 'Can't Skip Portugal' campaign, developed by the Turismo de Portugal. This qualitative research concludes that storytelling is an extremely effective communication tool, both for involving internal stakeholders and for increasing the efficiency of destinations' communication with their



target audiences. Storytelling, in this context, serves as an emotional link that connects the destination to the visitor, creating a more engaging and memorable image.

The article Management and Positioning of the Brazil Brand in the Latin American Context focuses on the development of a country brand for Brazil, with the aim of strengthening the country's image on the international stage. The study, which is qualitative in nature, uses secondary sources to construct a guiding document that can assist in the brand development process. The study argues that developing a strong brand for Brazil has the potential to attract more investment, tourists and boost exports, while at the same time improving the country's image in the Latin American and global context.

The Human Side of Places: Machine Learning and Scientific Knowledge, uncovers that when comparing the results of an artificial intelligence (AI) tool related to scientific knowledge, the realities or nuances of the human side of the place are considerably lacking, in terms of the creative thinking of sensory and imaginary perception when experiencing a city, region or country, namely, living, visiting, working, studying, undertaking, investing, immigrating there, etc. This qualitative study analyses the deliveries of a Large Language Models (LLM) platform together with the results of nine country-brand indices to explain Brazil's reputation abroad, as a proxy for interpretive content analysis.

The articles selected, with their diverse theoretical approaches and interpretative methodologies, make a significant contribution to understanding and advancing the field of place branding, offering new perspectives, timely insights and contemporary scenarios to solidify the literature. Places with their own cultures, people with peculiar creativities and partnerships between varied groups synthesise the tripod needed for theory and practice to come together in favour of academic advancement, scientific rigour and human prosperity. May it be a contribution to applicable knowledge in research on cities, regions and countries for future generations of researchers from Ibero-American countries and other nations.

References

- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5, 395-406.
- Cull, N. J. (2008). Public diplomacy before Gullion: The evolution of a phrase. In *Routledge handbook of public diplomacy* (pp. 39-43). Routledge.
- Florek, M., & Pamment, J. (2024). Celebrating two decades of the Journal of Place Branding and Public Diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(Suppl 1), 1-3.

EDITORIAL

ANA MARGARIDA BARRETO

ambarreto@fcs.unl.pt

É Professora Auxiliar com Agregação na Universidade Nova de Lisboa, onde ensina Marketing, Comunicação Estratégica e Comunicação Organizacional. Completou pós-doc na Universidade de Tel Aviv, onde estudou atenção, percepção e memória, e foi visiting researcher na University of Texas at Austin, na Westminster University, no King's College of London e na Columbia University. Fundou e coordenou a linha de investigação em Comunicação Estratégica e o Laboratório em Investigação em Comunicação Aplicada (mantendo-se na sua coordenação), do Centro de Investigação ICNOVA. Fora da academia, trabalhou vários anos em comunicação, branding e publicidade, em Portugal e Espanha. ORCID: 0000-0002-7465-327X.

FABIANA GONDIM MARIUTTI

fabiana.mariutti@unesp.br

Atua como pesquisadora, professora universitária e consultora; obteve Pós Doc, doutoramento e mestrado em Administração e bacharel em Comunicação Social. Estuda a imagem, reputação e marca Brasil desde 2010. Interesse nas áreas de Place Branding e Public Diplomacy. Nomeada Place Brand Expert pelo The Place Brand Observer, na Suíça. Autora do recente artigo: "When place brand and place logo matches: VRIO applied to Place Branding", de dois livros e sete capítulos de livros. Em março de 2025, publica o capítulo intitulado "The Brazilian Way" no Public Diplomacy Handbook pela Edward Elgar Publishing, E.U.A. ORCID: 0000-0003-2404-7041.

JOÃO R. FREIRE

joao.freire@universidadeeuropeia.pt

Licenciado em Economia e doutorado em Marketing, ao longo da sua carreira, João Freire trabalhou para diferentes empresas em diversos países. O João Freire tem participado como orador em diversas conferências internacionais, tem artigos publicados em revistas académicas, capítulos em livros e editou vários livros. Faz parte do conselho de referees de diferentes jornais académicos, sendo, atualmente, o editor da revista 'Place Branding and Public Diplomacy' para a Europa, Médio Oriente e África. O professor João Freire editou o livro Nation Branding in Europe. O João Freire é investigador no ICNOVA e docente no IPAM Lisboa onde coordena a licenciatura Marketing Global. ORCID: 0000-0003-1199-412X.

NUNO CORREIA DE BRITO

nuno.brito@ipleiria.pt

É Professor Adjunto na Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Leiria. Concluiu o Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, em 2011, e o Doutoramento em Ciências da Comunicação na mesma universidade, em 2017. Trabalha na área das Ciências Sociais com ênfase em Ciências da Comunicação e desenvolve a sua investigação em Comunicação Estratégica (Relações Públicas), Comunicação Política, Jornalismo e Novos Media e Movimentos Sociais. É Investigador Integrado do ICNOVA, da Universidade Nova de Lisboa, e colaborador do NIPCOM, da Universidade Autónoma de Lisboa. Integra a SOPCOM (Sociedade Portuguesa de Ciências da Comunicação) e a APCE (Associação Portuguesa de Comunicação de Empresa). ORCID: 0000-0003-2639-5832.



Como citar este editorial

Barreto, Ana Margarida, Mariutti, Freire, João R. & Brito, Nuno Correia de (2025). Editorial, Lugares, Pessoas e Parcerias: Indispensável Trivium Teórico-Prático da Literatura. *Janus.net, e-journal of international relations*. VOL 15 N.º 2, TD2 – Dossiê Temático – “Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública”. Fevereiro 2025, pp. 3-7. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125ED>.





GESTÃO DE MARCA DE LUGAR E DIPLOMACIA PÚBLICA

ANA MARGARIDA BARRETO

FABIANA GONDIM MARIUTTI

JOÃO R. FREIRE

NUNO CORREIA DE BRITO

Este dossiê especial da revista da *e-journal of International Relations*, dedicado às pesquisas científicas dos países ibero-americanos, surge da parceria editorial de investigadores de Portugal e do Brasil, com o apoio da Universidade Autónoma de Lisboa e do ICNOVA – Instituto de Comunicação da Nova.

Os estudos sobre marca de lugar (*place branding*) e diplomacia pública (*public diplomacy*) têm evoluído significativamente ao longo do tempo, com uma maior concentração de análises focadas em localidades da Europa e da Ásia. Embora o termo "diplomacia pública" remonte a 1965 (cunhado por Edmund Gullion, ver Cull, 2008), a introdução por Anholt do conceito da "marca de lugar", em 1998, ajudou a formalizar a ideia de gerir a reputação de um local, utilizando princípios de marca. Desde então, estes dois campos entrelaçaram-se na prática e no conhecimento.

Apesar de décadas de existência, aqueles conceitos ainda estão longe de atingir plena maturidade. Assim, dossiês como este contribuem para promover um alinhamento conceptual, onde diversas perspectivas coexistem e os lugares se diferenciam por localização, tamanho, cultura, economia, política, entre outros fatores. Qualquer que seja a perspectiva, a marca de lugar e a diplomacia pública estão relacionadas, pois ambas visam influenciar percepções internacionais. Embora ainda sejam poucos os artigos que integrem os dois campos do conhecimento, acreditamos que ambas as áreas podem beneficiar e reforçar-se mutuamente. A literatura aponta precisamente para algumas lacunas e necessidades de construção teórica, como o desenvolvimento de novos conceitos e teorias no contexto da inteligência artificial; adaptar modelos para pequenas cidades, vilas e áreas rurais; a revisão do impacto positivo real que os lugares exercem na vida das pessoas; e a análise do papel dos lugares na mitigação dos efeitos negativos das alterações climáticas ou na erradicação da pobreza. Afinal, os lugares têm histórias



interessantes, sobrevivem de recursos e existem para as pessoas. A realidade de cada lugar precisa ser estudada, para que a sua reputação seja adequadamente percebida ou para que o seu espaço seja dignamente apropriado para viver, visitar, trabalhar, estudar, empreender, investir, etc.

Coincidentemente, este dossiê é publicado no ano em que a revista *Place Branding and Public Diplomacy* (PBPD) completa 20 anos. A edição especial de duas décadas da revista PBPD convida à reflexão sobre o estado da arte do *Place Branding* e da *Public Diplomacy* (ver Florek & Pamment, 2024). Os autores convidados analisam a evolução da temática no campo teórico-metodológico, destacando a necessidade de uma maior consolidação teórica do conceito de *Place Branding* e da construção de pontes com o conceito de *Public Diplomacy*. São, porém, duas décadas de investigação e contribuições inovadoras para um campo do conhecimento que reformulou a forma como os países, as cidades e as regiões pensam acerca de si mesmos e como se apresentam ao mundo, evoluindo a sua ação para um modelo integrado. A gestão de marca de lugar está atualmente consolidada como uma temática científica na academia, amplamente reconhecida por pesquisadores de diversas áreas e respaldada por publicações em diferentes revistas científicas.

Os seis artigos escolhidos de autores do Brasil e de Portugal para esta edição especial destacam a diversidade e a riqueza da pesquisa em *place branding* - quatro artigos sobre regiões de Portugal e dois artigos sobre o Brasil. No que respeita à metodologia utilizada, prevalecem os estudos qualitativos (quatro), seguidos de ensaios teóricos (dois).

O primeiro artigo, um ensaio teórico, *A Theoretical Background for Place Branding in a Tourism Context* esclarece o funcionamento do *place branding* num contexto turístico – *destination branding*. É reconhecido que a decisão de compra do turista apresenta alguns aspetos únicos que diferem do comportamento mais genérico do comprador. É defendido, assim, que para se ter uma compreensão acerca do funcionamento das marcas de destinos é necessário compreender as características específicas do comportamento do turista.

Igualmente um ensaio teórico, em *De Smart Cities a Território Inteligente: A Cooperação como Estratégia de Place Branding* é apresentada uma reflexão sobre a utilização do conceito de *smart cities* e o seu potencial para ser aplicado a territórios mais amplos, envolvendo vários municípios. O conceito de *smart cities* é expandido para incluir territórios rurais ou do interior, sugerindo que esta abordagem possa trazer benefícios consideráveis para essas regiões, incluindo maior integração, cooperação e desenvolvimento sustentável.

People and Planet First: Testing a Nuanced Approach to Place Branding in The Dão Wine Region propõe uma abordagem inovadora e disruptiva para o *place branding*, sugerindo que o foco deva ser colocado nas pessoas e no planeta, ao defender que a aplicação de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis pode ser uma maneira eficaz de construir uma marca de lugar forte. Esta abordagem, de natureza qualitativa, é testada numa região vinícola portuguesa, a região do Dão, demonstrando como a responsabilidade social e ambiental podem contribuir para o fortalecimento da identidade de um lugar.



O artigo *Destinations, Experiences, and Places: The Role of Storytelling in Tourism Advertising Communication* analisa o papel do *storytelling* na comunicação de destinos turísticos, com base na análise da campanha “*Can’t Skip Portugal*”, desenvolvida pelo Turismo de Portugal. Esta pesquisa qualitativa conclui que o *storytelling* é uma ferramenta de comunicação extremamente eficaz, tanto para envolver *stakeholders* internos, quanto para aumentar a eficiência da comunicação dos destinos com os seus públicos-alvo. O *storytelling*, nesse contexto, serve como um elo emocional que conecta o destino ao turista, criando uma imagem mais envolvente e memorável.

O artigo *Gestão e Posicionamento da Marca Brasil no Contexto Latino-Americano* foca-se no desenvolvimento de uma marca-país para o Brasil, com o objetivo de fortalecer a imagem do país no cenário internacional. O estudo, de natureza qualitativa, usa fontes secundárias para construir um documento orientador que possa auxiliar no processo de desenvolvimento da marca. O estudo argumenta que o desenvolvimento de uma marca forte para o Brasil tem o potencial de atrair mais investimentos, turistas e impulsionar as exportações e, ao mesmo tempo, melhorar a imagem do país no contexto latino-americano e global.

Em *O Lado Humano dos Lugares: Aprendizado de Máquina e Conhecimento Científico* descobre-se que ao comparar resultados de uma ferramenta de inteligência artificial (IA) relacionada com o conhecimento científico carece, consideravelmente, das realidades ou nuances sobre o lado humano do lugar, quanto ao pensamento criativo da percepção sensorial e imaginária ao vivenciar uma cidade, região ou país, literalmente, morar, visitar, trabalhar, estudar, empreender, investir, imigrar, etc. Este estudo qualitativo analisa as entregas de uma plataforma de *Large Language Models* (LLM) juntamente com resultados de nove índices sobre marca-país, para explicar a reputação do Brasil no exterior, como *proxy* da análise de conteúdo interpretativa.

Os artigos selecionados, com as suas diversas abordagens teóricas e metodologias interpretativas, contribuem de forma significativa para o entendimento e avanço do campo do *place branding*, oferecendo novas perspectivas, *insights* pontuais e cenários contemporâneos para a solidez da literatura. Lugares com culturas próprias, pessoas com criatividade peculiares e parcerias entre grupos variados sintetizam o tripé necessário para que a teoria e a prática se aproximem em prol do avanço académico, rigor científico e prosperidade humana. Que seja um contributo para o conhecimento aplicável em pesquisas sobre cidades, regiões e países para gerações futuras de investigadores dos países ibero-americanos e demais nações.

Referências

- Anholt, S. (1998). Nation-brands of the twenty-first century. *Journal of Brand Management*, 5, 395-406.
- Cull, N. J. (2008). Public diplomacy before Gullion: The evolution of a phrase. In *Routledge handbook of public diplomacy* (pp. 39-43). Routledge.
- Florek, M., & Pamment, J. (2024). Celebrating two decades of the Journal of Place Branding and Public Diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20(Suppl 1), 1-3.

INTRODUCTION

SIMON ANHOLT

simon@simonanholt.com

Founding Editor Emeritus of the journal *Place Branding and Public Diplomacy* and honorary Professor of Political Science at the University of East Anglia. <https://orcid.org/0000-0002-3382-6605>.

How to cite this introduction

Anholt, Simon (2025). Introduction: Does image matter?. *Janus.net, e-journal of international relations*. VOL 15 N.º 2, TD2 – Temathic Dossier – “Place Branding and Public Diplomacy”. February 2025, pp. 13-16. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.1>.



DOES IMAGE MATTERS?

SIMON ANHOLT

A question which is all too seldom posed by researchers in the fields of soft power, public diplomacy and nation “branding” is the most basic one of all: why do we study, measure or even discuss the images of countries? Does it really matter what people think about any country? Is worrying about such things simply vanity?

This is an important question to ask. Even though governments have been attempting to influence the images of their countries for decades if not centuries, it’s still worth remembering why perceptions are such a critical factor in trade and international relations: these may be “soft” factors but their consequences are decidedly hard.

When I first coined the term “nation brand” back in the 1990s, some of the politicians I worked with admitted to me that worrying about their country’s image felt somehow shallow, a distraction from the more serious task of dealing with reality. Logically, this didn’t make much sense then and doesn’t make sense now. Perception and reality are two sides of the same coin and can’t be separated: what people believe about other countries and their populations and governments is what determines their behaviour towards them, whether or not those beliefs correspond to reality.



This anxiety about the superficiality of image has become less common with newer generations of politicians, however: the ones who have grown up, one might say, in “the age of the brand”. Up until the late 1990s, Western politicians were typically lawyers or historians by training, whereas today their previous job experience is just as likely to be journalism or public relations.

So it’s no surprise that these days I often find myself dealing with the opposite problem: a growing number of leaders who seem obsessed with perception and image, and simply won’t pay enough attention to the underlying realities. Many seem to believe—or perhaps want to believe—that branding and communications offer a magical short cut to a better image, and that if you can somehow persuade the world that your country is successful, harmonious, stable and attractive, then it somehow becomes all of these things.

In part, this may be a natural consequence of the way domestic politics works. Most national elections today are mere popularity contests, and the more money candidates spend on promoting their images, the more likely they are to win: so it should come as no surprise if they perceive “nation branding” as nothing more than the international edition of the same game.

Many politicians buy into the story told by the marketing industry, that thanks to the potency of modern communications and digital media, “re-branding” a nation or city is expensive but quick and easy: a new logo, a new slogan, an ambitious advertising or public relations campaign, and the problem is solved.

In fact, the opposite is true. Changing the way people perceive a city or nation is incredibly difficult and takes a very long time, but needn’t cost very much at all, since it has almost nothing to do with what a country says and everything to do with what it does. Some of the most impactful policies cost little or nothing to execute but can influence public opinion in profound and lasting ways.

I began measuring the images of countries in 2005, when I launched a study now known as the Anholt Nation Brands Index (NBI). Each year for the last 20 years, the NBI has polled a sample representing 72% of the world’s population and 83% of its economy on its perceptions of other countries. The NBI has accumulated nearly a billion data points and since its launch it has found absolutely no correlation between a country’s image and the money or effort its government spends on “nation-branding”, strategic communications, public diplomacy or any other form of national self-promotion.

By far the strongest influence over country image is what I call the “mood of humanity”: the spontaneous oscillation of global sentiment towards almost all countries from year to year. Sometimes the trend is negative, sometimes positive; sometimes these movements appear to correlate with global events such as wars or the pandemic; but the vast majority of country images always rise and fall together in cohort. The images of individual countries only ever deviate significantly from the rest when they misbehave in a particularly egregious way that is widely perceived to threaten or harm the international community or the planet. I have never seen any country’s image improve statistically significantly faster than the international cohort, except over the longer term (>5 years).



In conclusion, national image certainly does matter, but it does not appear to be subject to direct influence through marketing or messaging. Clearly, a good “brand” can’t be bought: it can only be earned.

It’s important, however, not to conflate nation “branding” (the attempt to influence international perceptions of a country) with sector-specific promotion (the marketing of trade, tourism, foreign investment, major events or other products and services of the nation). The conflation of sector-specific promotion and overall national image management is a perennial source of confusion in the field, and is responsible for vast sums of public money being wasted around the world each year.

Despite the general tendency for modern politics to focus on perceptions at the expense of policy, there is another countercurrent that challenges the whole construct of national image: the unstoppable rise of a populist-nationalist style of politics which fosters and legitimises the claims of a certain type of leader that it simply doesn’t matter what foreigners think.

Today’s crowd-pleasing politicians even exaggerate the antipathy or ignorance of outsiders in an effort to stimulate unity at home. Indeed, the feeling that the world is prejudiced against their nation can very effectively drive populations towards a wounded, belligerent, and ultimately paranoid nationalism. This perfectly suits the agenda of leaders with authoritarian ambitions, as it increases the population’s feeling of dependence on their aggressively xenophobic style of governance. North Korea is by no means the only country that deliberately conducts this kind of “nation de-branding” for domestic purposes.

Partisan politics are a potent force, but the simple economic reality is that public opinion abroad matters as much as public opinion at home. The Anholt Nation Brands Index shows a correlation of more than 80% between the strength of a country’s image and its trade, investment and tourism revenues. Put simply, the more people like, trust and admire your country, the more money your country will make. Countries simply cannot afford to be indifferent to the way they are perceived beyond their own borders, because in our age of advanced globalisation, almost everyone on the planet is a potential customer, migrant, investor, tourist or influencer.

Not surprisingly, the handful of states that deliberately opt for isolationism have fragile economies and are frequently unable to provide for their populations. Ironically, they also become proportionately more dependent on being positively perceived by a very limited number of like-minded countries.

Aside from the economic consequences of a positive national image, this is inescapably also a moral issue. Just as it is the duty of leaders to take the perceptions of their voters and taxpayers seriously, so it is their responsibility to future generations to consider how their country relates to and engages with the citizens of other states.

After all, we may not all live within the same national borders but we do live on the same planet, and the actions of all countries ultimately have an impact on the citizens of all nations. We modern humans and the leaders we choose (or don’t choose) may be obsessed with borders, but climate change, conflict, migration, pandemics, natural



habitat loss, insect-borne diseases, water shortages, drought, floods and organised crime don't know that borders exist.

For entire societies as for individuals, knowing and caring about what others think is the prerequisite of responsible behaviour. I wish I had used different language to say it, but I still stand by what I first said in 1998: governments today must learn to be brand managers as well as policymakers.

A THEORETICAL BACKGROUND FOR PLACE BRANDING IN A TOURISM CONTEXT

JOÃO R. FREIRE

joao.freire@universidadeeuropéia.pt

With a degree in Economics and a PhD in Marketing, João Freire has worked for various companies in various countries throughout his career. João Freire has participated as a speaker at various international conferences, published articles in academic journals and chapters in books, and edited several books. He is part of the board of referees of different academic journals. He is currently the editor of the journal 'Place Branding and Public Diplomacy' for Europe, the Middle East, and Africa. Professor João Freire edited the book *Nation Branding in Europe*. João Freire is a researcher at ICNOVA and a professor at IPAM Lisboa, where he coordinates the Global Marketing degree.

<https://orcid.org/0000-0003-1199-412X>.

ROSANE K. GERTNER

rosane.gertner@csi.cuny.edu

She has over 35 years of academic and professional experience in marketing. Her professional experience includes product management and marketing data analysis positions in multinational companies such as Johnson Wax. In addition, she has extensive experience in consultancy for various Brazilian and American companies, such as Xerox and Petrobras. As an academic, Dr Gertner has taught undergraduate and postgraduate courses in marketing and chaired programmes at several universities in Brazil. She was also a visiting professor at Pace University in New York. She has authored and co-authored several articles published at conferences and in journals such as the *Journal of Global Marketing* and the *Journal of International Business Studies*. Her research interests centre on International Marketing, Integrated Marketing

Communication, Place Marketing and Product Development.

<https://orcid.org/0000-0003-0601-1563>.

Abstract

This article aims to clarify the workings of place branding in a tourism context – destination branding. It has been recognized that the tourist buying decision has some unique aspects that differ from the more generic buyer behaviour. To have a clear idea about branding destinations one has to understand the specific characteristics of travel behaviour. Destination branding can be considered an exercise of identifying, organizing, and coordinating dimensions to deliver benefits relevant to the target markets. Destination brand dimensions are all of those attributes that are relevant and impact on the internal or external customers. A destination that has a clear position in terms of offer will potentially provide the means to satisfy in the most efficient way unsatisfied tourist's needs. It has been recognised that the tourists' needs are the driving force that motivates travel behaviour. Nevertheless, it has to be acknowledged that the perceived destination's ability to satisfy a tourist's needs may change along with his or her motivations. It is then assumed that the evaluation of a destination brand will also be dependent on the motives to travel. This article adopts several complementary approaches to investigate the destination brand workings. Sociological, anthropological, economic, and marketing studies are included to set up a theoretical discourse for destination brands.



Keywords

Destination Branding, Tourism, Travel Behaviour, DMO, Place Branding.

Resumo

Este artigo tem como objetivo clarificar o funcionamento do place branding num contexto turístico - destination branding. Reconhece-se que a decisão de compra do turista tem alguns aspetos únicos que diferem do comportamento mais genérico do comprador. Para se ter uma ideia clara sobre o destination branding, é necessário compreender as características específicas do comportamento de viagem. O branding de um destino pode ser considerado um exercício de identificação, organização e coordenação de dimensões para proporcionar benefícios relevantes para os mercados-alvo. As dimensões da marca do destino são todos os atributos que são relevantes e têm impacto nos clientes internos ou externos. Um destino que tem uma posição clara em termos de oferta fornecerá potencialmente os meios para satisfazer da forma mais eficiente as necessidades insatisfeitas dos turistas. Foi reconhecido que as necessidades dos turistas são a força motriz que motiva o comportamento de viagem. No entanto, há que reconhecer que a capacidade de um destino para satisfazer as necessidades de um turista pode mudar juntamente com as suas motivações. Assume-se então que a avaliação de uma marca de destino também dependerá dos motivos para viajar. Este artigo adota várias abordagens complementares para investigar o funcionamento do destination branding. São incluídos estudos sociológicos, antropológicos, económicos e de marketing para estabelecer um discurso teórico sobre as marcas de destino.

Palavras-chave

Destination Branding, Turismo, Comportamento do Turista, DMO, Place Branding.

How to cite this article

Freire, João R. & Gertner, Rosane K. (2025). A Theoretical Background for Place Branding in a Tourism Context. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2 – Thematic Dossier – “Place Branding and Public Diplomacy”. February 2025, pp. 17-47. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.2>.

Article received on 15 October 2024 and accepted for publication on 29 November 2024





A THEORETICAL BACKGROUND FOR PLACE BRANDING IN A TOURISM CONTEXT

JOÃO R. FREIRE

ROSANE K. GERTNER

Introduction

Place branding is now part of the political agenda in most cities, regions and countries. It can be said that politicians in charge of a location are now sensitive to the issue of branding and are actively trying to apply the concept to their places (Dinnie, 2022; Kavaratzis & Florek, 2021). In fact, politicians are now expected to invest in and develop strategies to increase the attractiveness of their places (Dinnie, 2022; Govers, 2021; Hanna, Rowley & Keegan, 2020; Kavaratzis & Florek, 2021; Marauti & Florek, 2022). Furthermore, politicians in charge of countries, regions and cities tend to pay close attention to the tourism industry and are willing to invest in promoting their places (Braun, 2012; Dinnie, 2022; Pike et. al., 2019). Therefore, the relevance of having a place branding strategy is even more evident in the tourism industry since tourism is a highly competitive and global industry.

Over the years, tourism became an important industry for almost any country because it contributes to exports, generates taxes, and is relevant in the creation of new jobs. Before COVID-19, tourism used to be a reliable source of growth, creating millions of jobs and fuelling economies worldwide. Even now, UNWTO 2024 data reports a strong economic rebound in Tourism post-pandemic. The report shows near pre-pandemic tourism levels in 2023, with full recovery expected in 2024. According to the report, (1) international tourism receipts reached an estimated \$1.4 trillion in 2023, nearing pre-pandemic levels (93% of 2019's \$1.5 trillion); (2) total tourism exports, including passenger transport, reached \$1.6 trillion in 2023, closing in on 2019's \$1.7 trillion (almost 95%), and (3) tourism's direct contribution to global GDP (TDGDP) is estimated at \$3.3 trillion in 2023, representing 3% of the global economy. This suggests a full recovery of TDGDP to pre-pandemic levels, fueled by both domestic and international travel.

Thus, in today's world of intense global competition, rising digitization, and unstable international dealings, brand credibility has become vital, especially for places (Alexander et al., 2020). Reitsamer and Brunner (2021) argue that place marketing managers should invest in building credible place brands since they affect visitors' intention to



return to a tourist destination and increase positive word-of-mouth (WOM). In their 2021 study, Chan, et al., (2021) proposed a framework for branding a city within a tourism context that considers five key elements: pathways, edges, districts, nodes, and landmarks. The authors observed that this framework contributed to shaping a city's image, particularly for tourism purposes. In addition, developing a branding strategy that includes collaborations between businesses and governments enhance the place's image for tourists (Giannopoulos et al., 2021). Developing a brand strategy has become critical for creating a positive brand image and differentiating places from their competitors (Che-Ha et al., 2016; Kim et al., 2018; Milicevic et al., 2017; Sorsa & Frig, 2020).

To achieve the objective of creating a positive destination brand image, it is crucial to emphasize the involvement of various stakeholders and the importance of public diplomacy. Public diplomacy is crucial for destination branding and tourism, as it uses strategic communication to enhance a country's image and attract tourists, thereby boosting its soft power (Claro, Huguet & Serrano, 2023). Effective stakeholder collaboration is essential. For example, in the 1990s, conflicting messages from two UK government agencies—one promoting contemporary Britain and the other focusing on traditional aspects—risked confusing their audience and diluting the nation's brand (Nye, 2008).

Public diplomacy, destination branding, and tourism are deeply interconnected (Claro, Huguet & Serrano, 2023). By fostering positive narratives, public diplomacy can significantly enhance destination branding. Campaigns highlighting sustainability, cultural diversity, and hospitality make countries more appealing to tourists (Anholt, 2010). Japan's "Cool Japan" campaign, showcasing its culture, cuisine, and technology, is a successful example (Gartner, 2014). Similarly, Turkey's public diplomacy highlights its rich history and diverse landscapes to counter negative stereotypes and enhance its brand equity (Gartner, 2014). However, there are important considerations. Consistency is crucial; maintaining a positive image is essential as negative events or political instability can quickly damage a destination's brand (Avraham & Ketter, 2012). Additionally, cultural sensitivity is important. Public diplomacy efforts must be inclusive and culturally aware to avoid alienating potential tourists (Freire, Gertner & Gertner, 2022).

Nonetheless, it has been recognized that place branding is still not an established and totally understood concept (Kavaratzis & Florek, 2021; Mariutti & Florek, 2022; Ruiz-Real, et al., 2020). The lack of theoretical background that grounds the concept is often a cited reason for the current status (Hanna et al., 2020; Kavaratzis & Florek, 2021). It is recognized that there is still a paucity of research articles and cases that deal with the problem of Place Branding (Mariutti & Florek 2022).

This article has the objective of contributing theoretical bases of Place Branding in a tourism context. Throughout this article branding places for tourism will be given the name destination brands, as it is currently used by practitioners, such as, Baker (2012: 195):



Destination Brand: also referred to as "tourism brand," it is a brand founded on the location being an attractive place to visit.

Branding has mainly been researched in a product and service context. This implies that the findings and conclusions are strongly rooted in consumer behaviour studies. Nonetheless it can be argued that when researching the destination brand concept, a different approach should be taken. This conclusion is based on the assumption that travel behaviour has some particularities sometimes differing from the general consumer behaviour approach (Mansfeld, 1992; Mehmetoglu & Normann, 2013; Moutinho, 1987, Van Raaij & Francken, 1984).

Tourism, for example, has the objective of satisfying more emotional wants than utilitarian needs it is usually consumed for its emotional arousal (Beerli, & Martín, 2004; Caldwell & Freire, 2004; Hyde, 2000; Kim & Prideaux, 2005; Nikjoo & Ketabi, 2015). Furthermore, tourism has become a part of a lifestyle and is considered to be an important need (Beerli & Martín, 2004; Gnoth et al., 2000; Nikjoo & Ketabi, 2015). Moreover:

It is an investment with no tangible rate of return, and the purchase is often prepared and planned through savings made over a considerable period of time. That is, the vacation tourist will invest with no expectation of material and economic return on his or her purchase of an intangible satisfaction (Moutinho, 1987:3).

Decisions of when, where, and how, are normally taken by a group of people, with the family being the smallest group affecting tourist behaviour (Mansfeld, 1992). The final decision about consumption is not taken by one element but involves all elements of a group, which after a democratic and negotiated process they reach a final group decision (Van Raaij & Francken, 1984). It should be noted that even though these decisions take time and considerable cognitive effort, they are normally seen as pleasant activities (Munro & Richards, 2012). Another major aspect differentiating tourism and destination brands from other product or service brands is how receptive consumers are to receive information, publicity and other marketing material from various tourism organisations (Cocking, 2020; Howard-Brown, 1999). It has been recognized that prospective consumers want to, in fact, be in a dialogue with destinations (Munro & Richards, 2012).

Basically, when a consumer buys a tourism product, he or she will acquire a set of experiences that differ from a product. The overall experience incorporates (Moutinho, 1987):

- an anticipation phase (before the trip commences)
- the consumption phase (during the trip)
- the memory phase (after the trip has ended)



Furthermore, a destination brand might have multiuse depending on the motivation of consumption (Kim & Prideaux, 2005) as opposed to product or service brands that are usually associated with a particular use (Engel et al., 1995). In fact, in a destination brand context, the same place might be consumed to satisfy different sets of needs, as opposed to products that normally are consumed to satisfy a particular bundle of needs. For example, an individual might decide to go to the Algarve, in Portugal, with some friends to play golf in June. But he or she might return to the Algarve in July, now accompanied with the family to enjoy sun and beach holidays. Hence it can be stated that in tourism, a consumer might have different natures and be categorised in different typologies depending on the motivation for travel.

Tourism, and consequently a destination brand, involves a highly complex offer, comprising not only tangible elements such as food, hotels, and general facilities but also intangible elements such as service delivery (Freire & Gertner, 2021; Hankinson, 2004a; Swarbrooke & Horner, 2007). Since tourism can be categorized as being mostly a service, the tourist is an active part of the production process, which means it has an active role in the overall experience (Lovelock et al., 2009; Zeithaml et al., 2009). Attitudes, moods and expectations are elements that will affect the overall experience; the overall tourist satisfaction will be dependent on their own perception (MacCannell, 1999; Kovacic et al., 2022). Additionally, as this service is consumed in a social environment, other people, such as local people (Freire, 2009) and other tourists will influence this overall experience (Freire, 2006; Holloway et al., 2011). Depending on the situation, other consumers will be relevant in proportion to a proper ambience (Kearns & Philo, 1993). It would be strange enjoying a meal in an empty restaurant or a drinking in an empty night-club. This means satisfaction with a tourism product, or a destination brand is often related to the presence of other people (Freire, 2006; Freire & Gertner, 2021).

Finally, the tourist's experience might be influenced by other external factors that are not controlled by the organisations that manage the destination brand, such as the climate or the service provided by other organizations (Swarbrooke & Horner, 2007, Freire & Gertner, 2021).

All those particular characteristics inherent to the tourism product are indicative of the need to adapt the models of consumer behaviour and branding. Consumption of destination brands has different patterns from the consumption of manufactured products and/or services, which indicates that it is relevant to use the appropriate travel behaviour models to understand the working of a destination brand. It is relevant, therefore, not only to define tourism but also the underline motivation for tourism consumption.

Tourism Definition

Although tourism and marketing theories are foundational, insights from other academic fields are crucial for a comprehensive understanding of destination brands. Tourism, for instance, has been explored through various lenses such as anthropology (e.g., Graburn,



1978; Leach, 1961), psychology (Iso-Ahola, 1982), and sociology (Urry, 1990), all contributing to a deeper grasp of the tourism phenomenon.

Graburn (1978) defines tourism as a unique form of play involving travel, offering an escape from daily routines (work and home), providing relaxation, and for some, a chance to temporarily disconnect from responsibilities like answering phones.

Leach (1961) described tourism as a ritual of passage. In modern society, those with sufficient income view life as alternating between work and holidays. People work for extended periods and occasionally take short breaks to travel. Leach argued that the perception of time occurs in cycles—from the mundane (work) to the extraordinary (leisure)—with annual vacations marking these transitions. A year without this cycle would feel incomplete. Leach also noted that time is perceived through recurring contrasts, with the year's progress marked by festivals. Each festival represents a temporary shift from the ordinary to the extraordinary and back again.

In this context, vacations in modern societies act as rituals of passage, with the contrast between work and vacation giving meaning to the passage of time. The World Tourism Organization (UNWTO) defines tourism as a social, cultural, and economic phenomenon involving the movement of people to places outside their usual environment for personal or professional reasons. However, this article adopts a narrower definition, excluding business travel, aligning with Swarbrooke and Horner (2007), who define tourism as short-term travel to places other than one's residence for pleasure.

These definitions imply that tourism involves movement, meaning staying home during holidays is not considered a proper vacation. Those who stay home may feel unproductive, while those who travel feel they are doing something worthwhile (Gnoth et al., 2000). These feelings are linked to travel motivations, which include both seeking and approaching behaviors (Gnoth, 1997).

Understanding tourists' motivations is essential, as they significantly influence tourism behavior (Hudson, 1999) and destination brand image (Baloglu & McCleary, 1999). A destination is only considered suitable if it meets the needs driven by consumers' motivations. Therefore, understanding these motivations is fundamental to building a successful destination brand (Andreu et al., 2006).

Travel Motivation

Motivation has been defined as 'a state of need, a condition that exerts a "push" on the individual toward certain types of action that are seen as likely to bring satisfaction.' (Moutinho, 1987:17) Moreover, using the conventional definition provided by psychologists, motive is 'an internal factor that arouses directs and integrates a person's behaviour.' (Murray 1964:71)

Deci (1975) argued that motives are cognitive representations of future psychological states. He argued that the internal factor that arouses could be linked to 'an awareness of potential satisfaction' in a future situation (Deci 1975:99). Basically 'motive is a driving force to reduce a state of tension, and it may stem from physiological or psychological needs.' (Moutinho, 1987:17) The motives which affect behaviour are influenced by the



stimulus inputs. The stimulus inputs originate from the physical or social environment (Iso-Ahola, 1982). For instance, a sunny day (stimulus input from the physical environment) can provoke a memory of a good time in Ibiza. In the individual this stimulus creates an awareness of a potential activity that can satisfy certain needs and thereby triggers a sequence of motivated behaviour.

The need for tourism might arise from a mental state signalling physical and/or psychological exhaustion. Social needs such as recognition or inclusion might also be a stimulus that provokes action (Gnoth et al., 2000). These psychological needs can also be triggered by the simple curiosity of certain experiences (Krippendorf, 1987). Moreover, it can be argued that marketing activities, originating from different organisations, might also start a chain of events that will influence and trigger the need for holidays.

Tourist motivation has been researched and analysed through the concepts of push and pull factors (Crompton, 1979, Dann, 1977, 1981; Mansfeld, 1992; Nikjoo & Ketabi, 2015; Phau et al., 2013). The push factors are those socio-psychological motives that predispose individuals to travel. The push factors have normally been linked to the interpersonal consumer. On the other hand, the pull factors are those that attract individuals to a specific destination. The physical environment, the setting, the potential activities the people might engage in, and their conceptions or their perceptions of the place – the representational meaning of the destination - are dimensions that might contribute the destination's attraction (Pearce et al., 1996).

Crompton (1979), based on Dann's (1977) research, identified nine motives to travel, seven of them were classified as push and two as pull. The push factors were identified as: escape from a perceived mundane environment; exploration and evaluation of self; relaxation; prestige; regression; enhancement of kinship relations and facilitation of social interaction. The pull motives were novelty and education. This classification is similar with Mannell and Iso-Ahola's (1982) framework of motivations to travel. They argue that people are motivated to travel in order to escape from their environment and to obtain personal or interpersonal rewards. The personal rewards can be seen as self-determination, sense of competence, challenge, learning, exploration, and relaxation. The interpersonal rewards arise from social interaction. This indicates that there will be certain dimensions, within a destination brand, which will motivate consumption. An important aspect of a destination brand manager is the development of an understanding of what those dimensions are and how they satisfy the consumer's needs.

Nevertheless, when Krippendorf (1987) analysed the different tourism motivation theories he concluded that they were built following the paradigm that all individual's decisions were self-oriented. He disagreed with the perspective, depending on the individual's family lifecycle, and believed that decisions about whether to take holidays and where and when, were also influenced by the family. This point is supported by Moutinho (1987), who also argued that motivations cannot only be seen as being self-oriented. This leads to another point where the application of general branding theories developed for products and services have to be reviewed and adapted to the destination brand concept.



Tourism Consumption a Group Decision

Family lifecycle is a concept, which classifies family units into different groups according to a set of variables, such as marital status, existence of children, age of the children, and work status. Wells and Gubar (1966) developed one of the first models that illustrates, describes and classifies the family lifecycle.

- (1) bachelor stage;
- (2) newly married couple with young children or no children;
- (3) full nest I (youngest child under 6), full nest II (youngest child 6 or over), full nest III (older married couples with dependent children);
- (4) empty nest I (no children at home, head in labour force), empty nest II (head retired);
- (5) solitary survivor (in labour force or retired).

These different sets of family lifecycles have an impact on group needs, which will influence destination brand's role. In a family context, decisions about tourism products and consumption are normally made by all individual units that compose the family household. Family, for this article, represents a group of people, which means that the mechanics that work within this group can be generalised to other situations as long as the individual is travelling with a companion.

Buying a tourism product follows a complex process composed of several stages, where different kinds of decisions must be made. The nature of holiday decisions in a family context can be classified as syncratic, partially syncratic and autonomic context (Moutinho, 1987). Syncratic decisions can be described as the ones that are taken not individually, but jointly. Partially syncratic decisions are the ones that are taken partly independently and partly jointly. Finally, autonomic decisions are the ones that are taken independently or autonomously. This last type of decision is normally linked to the initial stage of the travel behaviour sequence, i.e., collecting information. The syncratic and partially syncratic stages are tied to decisions such as where, when and how to travel. This means that it is not only an individual inner motive that influences and triggers the need to travel, but the family exerts a potential role on each individual's travel behaviour (Moutinho, 1987).

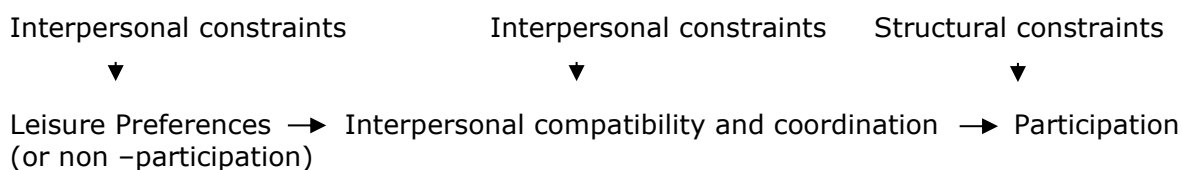
The family's lifecycle can be a powerful indicator of the individual's travel behaviour. Essentially, travel behaviour will be influenced by the individual's position in the family and the characteristics of the family – the family lifecycle. For example, it is expected that the presence of children in the household will be a main factor influencing travel behaviour. The family might not only influence the final decision of where to travel, but it also might have an impact in all the different stages of travel behaviour – recognition of a need, information gathering, evaluation of alternatives, choice and post-purchase evaluation. In this context family lifecycle will be a powerful tool to segment the market (Smith, 1997). Nevertheless, it has to be acknowledged that inner motivations do have an important role in the tourist decisions. Even though decisions might be taken in a



syncratic context, self-motivations will have a role and an impact on the negotiation process. This is based on the concept that decisions about travel arrangements may follow different strategies: negotiation, bargaining, and compromising; persuasion by one member; coalition formation of one parent with children; politicking; or amicable discussion (Van Raaij & Francken, 1984).

However, it has been recognised that family and inner motivations are not the only relevant variables influencing travel behaviour. Other variables are also relevant and impact decisions about travelling. The influence of these variables can be seen under a constraint perspective. Crawford, Jackson and Godbey (1991) argue that consuming a tourism product is the outcome of a successfully negotiated hierarchical series of constraints. Two sets of constraints affect participation on travel (see figure 1).

Figure 1 - Constraints to Travel



Note: figure adapted from “A Hierarchical Model of Leisure Constraints” by D. Crawford, E. Jackson and G. Godbey, 1991, *Leisure Sciences*, Vol.13, No. 4, pp. 309-320.

Interpersonal constraints constitute the first set. Interpersonal constraints involve psychological states, which interact directly within the leisure preference rather than between preferences. Those psychological states, for example, can include stress, depression, anxiety or confidence, and might be used to evaluate the appropriateness of the leisure activities. For example, an individual that is learning how to play golf might not be confident about going to a place, which is associated with highly skilled players, such as the Old Course at St. Andrews. This individual might be anxious about being perceived as a bad player and might prefer to go to a destination where there is no such association.

On a second level, interpersonal constraints will occur as a result of the group’s conflicting preferences. For example, a husband who desires to go to Scotland to play golf might be prevented from doing that because his wife and children do not like that activity. Since travel decisions are syncratic it is probable that the husband will have to give up his golf holiday plans and decide on another destination with an emphasis on other activities that better suit the group’s needs. Individual self-interest and motivations interact with all the major and relevant players in the decision process. Not only is there an interaction between the different actors, but also an evaluation in terms of structural constraints.

Finally, the last constraint is a structural one. At this level economic barriers, availability of time, access and opportunity, can be seen as examples of factors that might restrict individual participation in a particular activity. In this sense, aspects like income,

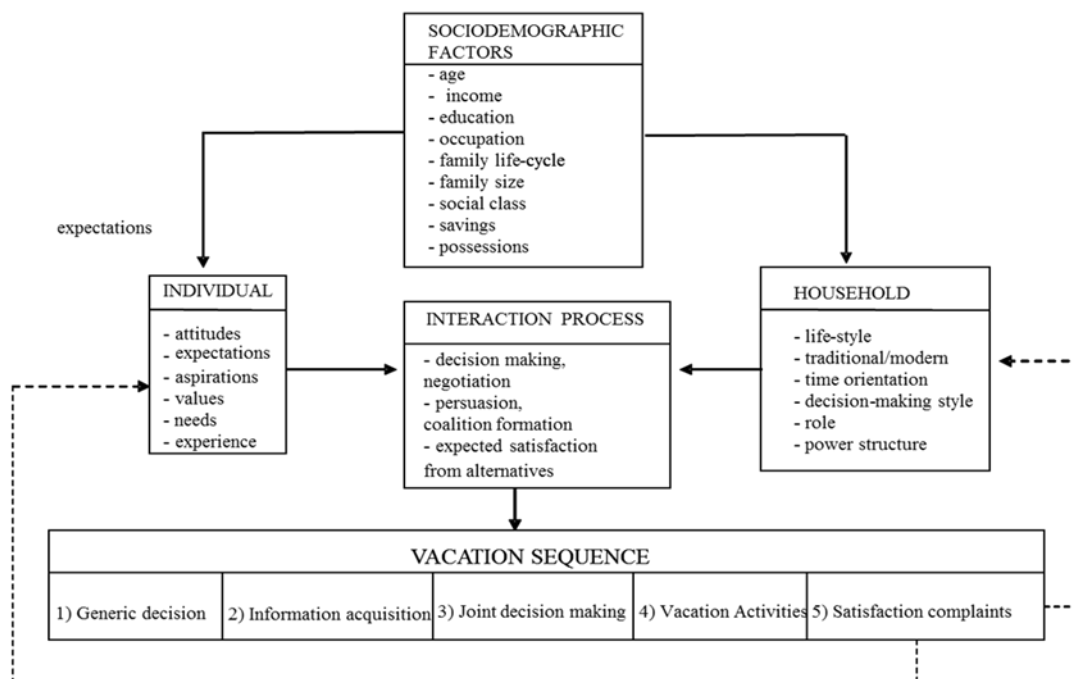


occupation, age, education, savings and possessions can be seen as potential structural constraints. An individual might want to go to the Rio de Janeiro (Brazil) Carnival, but might be constrained by lack of financial resources or perhaps language would be a major barrier. In this sense, family, age, income, education, occupation, savings and possessions are also factors that influence tourist decisions and, therefore, influence destination brand evaluation.

The Vacation Sequence Model

Tourist travel decisions are influenced by a set of variables and follow a sequence of stages. Van Raaij and Francken (1984) designed one of the most relevant models (figure 2) that attempts to describe the tourist decision process.

Figure 2 - Factors Determining the Vacation Sequence (source: Van Raaij and Francken, 1984)



Note. figure adapted from "Vacation Decision, Activities, and Satisfaction" by W. Van Raaij and D. Francken, 1984, *Annals of Tourism Research*, Vol. 11, No.1, pp. 101-112.

Van Raaij and Franken based their model on the push and pull factors theory. The tourist is motivated by push factors (e.g., need to relax from daily life, need to break from routine) to go on a holiday. The realisation of the need for holidays will start a chain of actions, which involves funnelling through different stages until he or she makes a final decision. In the end the individual will negotiate and choose a destination that will satisfy his or her needs. Nevertheless, as it can be seen from the model, there are several different factors that impact an individual's decision. As already referred to, both individual and family elements will influence decisions. Moreover socio-demographic



factors, such as age, income, occupation, savings and possessions will also impact the travel decision. Those factors can also be regarded as constraint factors.

Generic Decision

The first decision is concerned with whether to go on holidays or stay at home. The decision about going on holidays might be a routine one. As explained above, taking holidays can be seen as a ritualistic process; a particular period of the year might represent a signal to go on holidays (Leach, 1961). In this sense the motivation to take holidays might be strongly linked to seasonable factors, such as the children's holidays. The major factors in this stage will be structural ones. This phase is characterised as evolving as a joint decision between husband and wife (and sometimes the children). The decision may involve social comparison with others outside of the family. As already stated, people who do not travel are pitied and perceived as having some kind of personal disadvantage. In this context, participating in a specific type of holiday is seen as a necessary activity to maintain a certain status. It cannot be forgotten that both preparation for and the experience from holidays are relevant conversational topics with friends and acquaintances (Thomas, 1964). Hence, it is reasonable to assume that the place a person decides to travel has a social importance rather than just a functional aspect of the destination. In this case it is acknowledged that, like brands, destinations will have a representational dimension and are used as a self-expressive tool (Caldwell & Freire, 2004).

Information Acquisition

The process of information gathering can be divided into two distinct phases. First, the individual collects information about a different set of destinations to ascertain which target destinations are within the constraint limits (for example, in terms of time and disposable income). Then, after a first pre-selection, consumers will assemble information to evaluate a set of alternatives on a place-utility rather than on a constraint basis. It is recognised the information used to evaluate different options emanates from two types of sources, formal (the commercial environment) and informal (the social environment) (Munro & Richards, 2011). The formal information can be characterised as originating from traditional offline sources such as travel agents, travel-guides, books, TV, specialised magazines (Echtner & Ritchie, 1991). **The press, particularly travel sections of newspapers, plays a significant role in shaping destination image (Pasquinelli & Trunfio, 2020)**, where Freire and Curvelo (2021) advocate for targeted press releases of travel stories tailored to specific journalists' interests. In addition, **Destination Management Organizations (DMOs) and PR agencies must consider a broader information landscape.** Travel blogs, websites, and social media platforms all contribute to a destination's image (Cocking, 2020; Oliveira and Panyik, 2015; Pirolli, 2019;). The informal or organic information source can be characterised as recommendations and impressions from friends, family, acquaintances or other customers, who have some kind of knowledge or experience with the chosen destination. This last source of informal information increased dramatically with the Web 2.0 or social



media, which is credited as contributing to an “unprecedented customer empowerment” (Constantinides & Fountain; 2008:231). Social media transformed how DMOs manage their brands. The informal source of information is now at the centre of the DMOs’ activities (Florek, 2011; Oliveira and Panyik, 2015; Pasquinelli & Trunfio, 2020).

In fact, it can be argued that social media platforms like Instagram, Facebook, X, and TikTok have revolutionized destination branding. These platforms allow destinations to showcase their unique attractions and experiences through visually appealing content, reaching a global audience instantly. User-generated content (UGC) plays a significant role, as travelers share their experiences, effectively becoming brand ambassadors. This organic content often resonates more with potential visitors than traditional advertising (Tran & Rudolf, 2022). Social media also enables real-time engagement with travelers. Destinations can interact with users by responding to comments, sharing user posts, and creating interactive campaigns. This engagement helps build a community around the destination, fostering loyalty and encouraging repeat visits (Reissenweber & Kristiansen, 2019). In addition, online review platforms like TripAdvisor, Google Reviews, and Yelp have become critical in shaping travelers’ perceptions and decisions. Positive reviews can significantly enhance a destination’s image, while negative reviews can deter potential visitors. These reviews provide authentic feedback from fellow travelers, which many people trust more than promotional content (Qi, M., Abdullah, Z., & Rahman, S. N., 2024). Thus, digital marketing strategies, including search engine optimization (SEO), content marketing, and influencer partnerships, have become integral to destination branding. SEO ensures that a destination appears prominently in search results, making it more accessible to potential visitors. Content marketing, through blogs, videos, and social media posts, provides valuable information and inspiration to travelers (Wan & Li, 2024). In sum, the digital age has also brought advanced analytics tools that provide insights into traveler behavior and preferences. Destinations can analyze data from social media interactions, website visits, and online bookings to understand what attracts visitors and tailor their marketing strategies accordingly. This data-driven approach allows for more targeted and effective branding efforts (Tran & Rudolf, 2022).

Nevertheless, it must be pointed out that the tourist might have some kind of experience with the chosen destination. In this case it is expected that information will come from internal sources rather than external ones (Moutinho, 1987). The internal sources are stored in the memory and are used whenever they are necessary. As previously stated above, decisions on travelling are mostly syncratic, typically involving the husband, wife and children. However, the search information phase tends to be autonomous, i.e., both parties seek information autonomously. The information gathered might then be used in different ways (Moutinho, 1987):

- It may be used to create desire and needs in people by creating expectations;
- It may be used to persuade a partner to take a particular holiday;
- It may be used as background information in order to help to evaluate each alternative;
- It may be used to justify and legitimise the vacation decisions.



Therefore, in a destination brand management context it is important to know which dimensions consumers will use to evaluate different alternatives. The information transmitted to the target market should take into consideration the relevance of each dimension.

Joint Decision Making - Risk Assessment and Types of Risks

After collecting travel information, the individuals will assess which destinations are viable. They will discard the alternatives that have a low utility score and do not fit in the current constraints and will eliminate others that present a higher perceived risk (Montgomery, 1983). Perceived risk can have different natures. According to Cox (1967) perceived risk is a function of uncertainty and possible consequences of consumption. This may include: (1) uncertainty inherent in the product; (2) uncertainty in place and mode of purchase; (3) degree of financial and psycho-social consequences; and (4) the subjective uncertainty experienced by the tourist.

The degree of risk varies with the cost of holidays and the expectations one has in terms of satisfying needs (Moutinho, 1987). Roselius (1971) within the product holidays context, defined risk in terms of different losses- physical loss, loss of time, ego loss, or financial loss. Moutinho (1987:26) developed Roselius categorisation and divided types of risks in five groups:

- (1) Functional risk - the risk that the product will not perform as expected
- (2) Physical risk - the risk that the tourist product will be harmed
- (3) Financial risk - the risk that the product will not be worth its cost, either in time or money
- (4) Social risk - the risk that a poor product choice may result in embarrassment before others
- (5) Psychological risk - the risk that a poor product choice will harm the consumer's ego

There is a general agreement that travel information is used to minimise risk (Mansfeld, 1992). Likewise, there is also a general agreement that the main role of a brand is to minimise risks (Keller, 2023). In this sense, destinations that are perceived as having lower risks are more likely not to be discarded and to be considered as valid alternatives. Therefore, and drawing a parallelism with product brands, destination brands will be used to infer risk associated with consumption. In the tourism industry context, consumers will choose a destination that with a minimum risk satisfies needs. For example, if the main drive to travel is related to the enjoyment of beach activities, then the destination brand in the consideration set will be the ones associated with sun and beach. Those destinations will typically have a small risk associated with, for example, weather conditions, which implies that consumers will use the climate as a dimension to evaluate the destination. To know how to manage perceptions of risk, it will be relevant to understand what those dimensions are and how they work, their dynamics, interactions and impact on image.



Vacation Activities

Tourist destinations thrive on offering a variety of activities, or "things-to-do," that cater to visitors' desires for new experiences (Kim, 2014). Research underscores this importance, with studies exploring the role and nature of these activities (Gertner & Freire, 2019; Kim & Richardson, 2003). As discussed before, travel motivation is another cornerstone of travel and tourism research. Researchers aim to understand the "why" behind travel, identifying tourists' desires and needs (Hsu & Li, 2017; Wong et al., 2018). Studies like Van Raaij & Francken's (2011) exemplify this focus, highlighting the strong link between entertainment needs and travel decisions (Va Vuuren & Slabbert, 2011; Getz & Mc Connell, 2011; Gowreesunkar, 2014). Travel motivation is normally linked and classified according to either avoidance (escape) or approach behaviour (seeking). These two types of behaviour can be described as escaping from routine situations or searching for something new (Gnoth, 1997). It means that individuals perceive tourism as a product that can satisfy their needs by either breaking with the routine environment (leaving the everyday environment behind) and/or by providing new experiences (desire to obtain psychological rewards) (Iso-Ahola, 1982). Although behaviour can be broken in two parts, it cannot be said that one is independent from the other. Both have an important and relevant influence on the individual (Gnoth, 1997).

In general individuals perceive potential satisfaction from a tourism activity if the experience satisfies both sets of needs. Hence, it can be argued that for a destination brand to be considered a viable option for holidays, it must be able to provide attributes that will guarantee satisfaction on both sets of needs (Phau & Quintal, 2013). Although both sets may have different weights, they will always be present. An individual might have an element more of avoidance than approach, but it does not mean that the approach element is not there (Gnoth, et al., 2000).

For example, going to a hotel in the tourist's own city is unlikely to be considered as a valid alternative for vacationing. Usually this is not considered as a true holiday alternative because there is a set of needs that are not satisfied. Although going on holidays and staying in a hotel in his or her own city would allow him or her to avoid routine, since he or she does not have to work. The element of seeking is not present, which means that this holiday alternative would not satisfy his or her needs (Hoogendoorn & Hammett, 2020)

Activities are therefore the answer to achieve those two sets of behaviour. They can either provide new thrills satisfying the need that is triggered by the seek motivation or they can satisfy the need of breaking the routine by giving consumers different activities to do. Meyer (1984) in a review of research on vacation activities concluded that there are essentially seven types of vacations on the basis of their activities:

- Adventure: innovative, discovery type, low emphasis on comfort
- Experience: romantic ambience, new experience, but no adventure
- Conformity: activity as usual, not too different from home
- Education: interest in culture, architecture, history, language of region



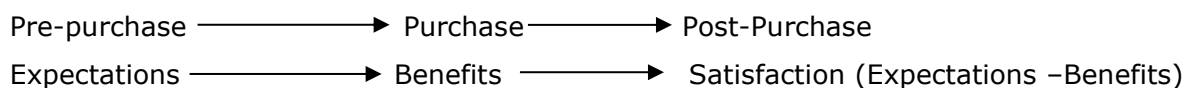
- Health: rest and comfort away from hectic daily life
- Social contact: group activities, contacts with other people
- Status: prestige, social contacts with persons of same or higher social classes

It is then expected consumers use the availability of certain activities to evaluate and differentiate destination brands. In that case activities are a relevant destination brand dimension.

Satisfaction Complaints

Satisfaction or dissatisfaction includes feelings, positive or negative, that must be considered in relation to the individual's cognitive dissonance mechanism. These feelings emerge from the perception that the vacation does or does not meet the individual's expectations. The individual's evaluation of the vacation will contrast their reality and their perceptions. Were the holidays better or worse than he or she expected? These feelings then result in the individual's perception of a fair vs. unfair purchase. The final level of satisfaction with the consumption will be measured by subtracting expectations from the benefits acquired while on holidays.

Figure 3 - *Satisfaction with holidays*



Note. Figure adapted from "Consumer behaviour in tourism" by L. Moutinho, 1987, *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 10, pp. 5-44

The 'Vacation Sequence' model (Van Raaij & Francken, 1984) introduced several stages that are involved in the holiday decision process: from the first moment when the individual decides to go on holidays to the final stage characterised as a reflection about the satisfaction and the rewards achieved by the holiday. However, this model does not clarify the destination selection process.

Conversely, models such as the one from Crompton (1992) attempt to clarify and explain in detail the mechanisms behind destination brand choice. That model is based on the notion of the choice sets introduced by Nicosia (1966), Howard and Sheth (1969), Narayana and Markin (1975), Spiggle and Sewall (1987) for fast moving consumer goods, and Woodside and Lysonki (1989) and Um and Crompton (1990) for tourism destinations.



Destination Brand Selection Process – the Dimensions Discourse

The choice-set models, such as the one from Woodside and Lysonki (1989) or Crompton (1992) imply that this type of purchase involves a certain degree of risk. There is high involvement, and it is not a routine task. It is reasonable to assume that decisions about summer holidays, for example are considered high involvement because of the risks associated with its' consumption and its' potential losses. Hence it can be argued that a tourist when selecting a destination brand will normally go through different stages and will evaluate different "parts" of a destination (Claxton, 1989; Mansfeld, 1992; Moutinho, 1987; Timmermans, 1992). A "part" of a destination can be defined as its' inherent attributes, built in the consumer's mind. In this article a "part" or the inherent attributes of a destination brand is a dimension. Each dimension will be composed by variables and will have a certain utility value that can be either positive or negative (Claxton, 1989). The set of dimensions of each destination will be grouped and constructed in the tourist's mind. It will be the evaluation of those different dimensions that will allow tourists to rate and differentiate destination brands.

Mansfeld (1992) argued that the choice between each alternative could be based on a set of decision rules – non-compensatory and compensatory. Non-compensatory rules are based on the idea that in a situation where a decision has to be made and there is no trade-off between alternatives, the tourist does not make a balanced evaluation of alternatives based on each attribute. Nevertheless, Mansfeld recognised that most decisions about destination choices are based on compensatory rules. Compensatory rules are based on the idea that the tourist can compensate dimensions; there will be trade-offs between different alternatives. It means that a low score on one or more dimensions can be compensated by positive high score in other dimensions, which means that there are trade-offs, and the evaluation of each alternative is based on the overall result of the dimensions level (Claxton, 1989). Hence the destination selected is the one that gets a higher evaluation in the overall dimensions. It is therefore important to realise and understand how consumers make their decisions and select and group destinations in different sets.

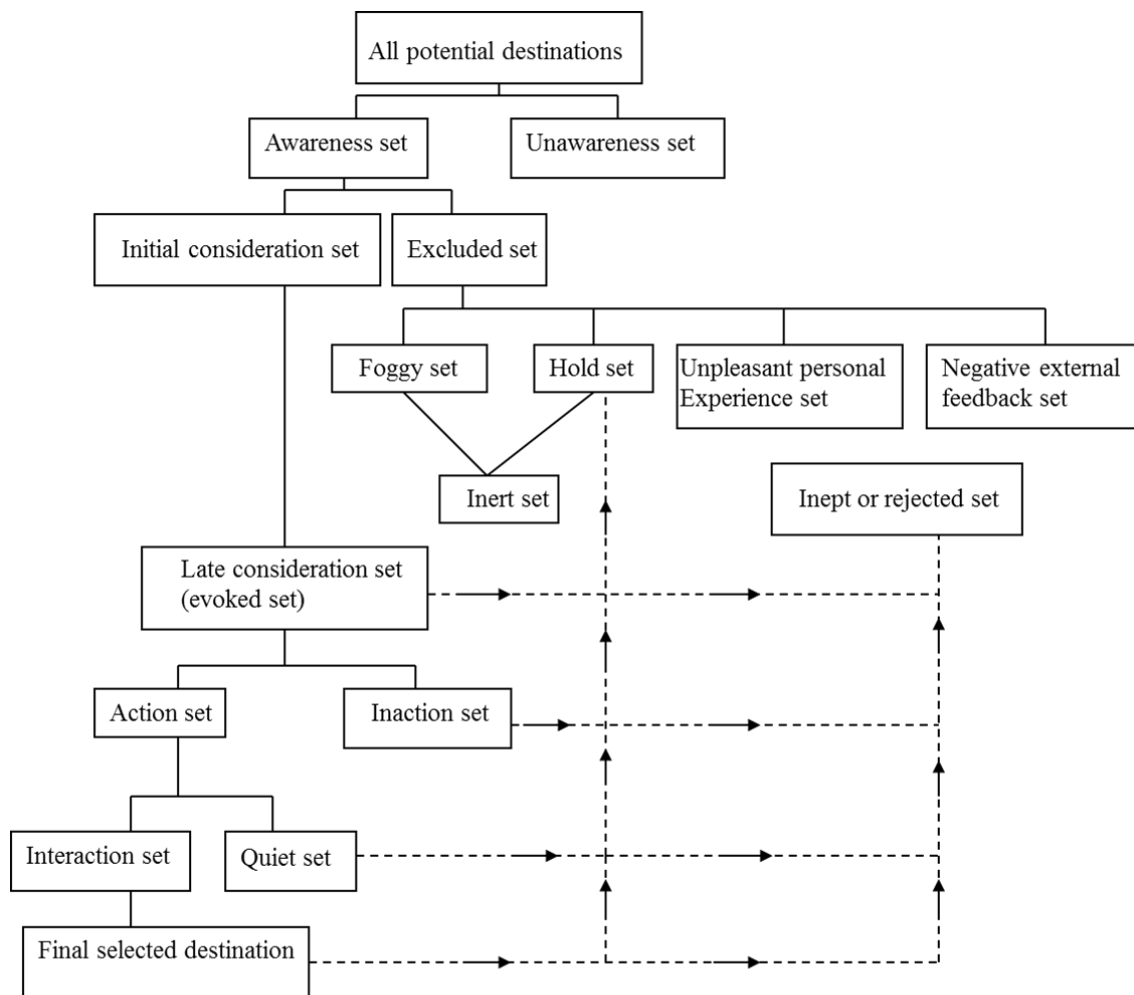
Woodside and Lysonki model considers that destinations might be divided and grouped in distinct sets.

- Consideration set – are the ones that an individual considers as viable alternatives to travel.
- Inert set – brands that an individual does not have either a positive or negative evaluation. The individual is aware of the brand, but it does not have any information in order to evaluate it.
- Unavailable Aware set – are those destinations that an individual is not aware off.
- Inept set – are those brands that a consumer rejects from his or her purchase intention. This can be the result of unpleasant experience or negative information from friends or other sources.



However, Crompton (1992) argues that the sets should not only be divided into four as proposed by Woodside and Lysonki (1989). He assumed that the selection of a destination follows a funnelling process consisting of three central core stages, which are influenced by distinct forces – both internal and external. The three stages were defined as: development of an initial set of alternatives, distinguishing which are viable destination alternatives, and selecting which are not considered viable from a small late consideration set (figure 4)

Figure 4 - Choice Set Model



Note. Figure adapted from "Structure of Vacation Destination Choice Sets" by J. Crompton, 1992, *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 420–434.

The set structure is influenced and determined by motivations and needs that arise internally from the individual – the internal forces (Crompton, 1992). Nevertheless,



experience or knowledge acquired through friends, advertisement and other sources of information will also influence the construction of the choice sets.

The first stage of the model suggests that destinations should be categorised as belonging to awareness or unawareness sets. The awareness set is composed by all destinations that an individual knows about. The unawareness set is composed by those that an individual never heard about and for this reason they are excluded from the possibility of being selected as a holiday destination. The destinations that an individual is aware of but within a given time period and for different reasons are not considered as viable options, constitute the excluded set. After this first stage, initial decisions are made in terms of limiting choices; the individual restricts his or her options forming a new set. This set is called 'late consideration set' or 'evoked set' and is defined as the one that is composed of destinations that a tourist is considering as a potentially viable alternative for consumption. The main difference between the initial and the late consideration set is that a period of time elapses between them allowing the individual to reduce the list of alternatives. The excluded set can then be sub-divided into different sets. Those different sets, which were developed and purposed initially by Brisoux and Laroch (1980) and then by Church, Laroche and Rosenblatt (1985), are a refinement of Narayana and Markin, (1975) work as:

- Inert set
- Foggy set: destinations that cause individual indifference. Although aware of the place, they do not have enough information to form a positive or negative image;
- Hold set: destinations that an individual might consider positively, negatively or remain neutral feeling, but because they are viewed in a certain context they are not perceived as viable alternatives. They have a positive attitude towards the destination but it can be perceived as not optimum for satisfying specific needs or situational constraints make it impossible to choose (e.g. price is too high, or it is perceived as too far);
- Inept or rejected set
- Unpleasant Personal Experience set: destinations where the traveller had a negative experience that affected his or her holidays will be removed from a potential future visit;
- Negative External Feedback set: those are the destinations from which the tourist was advised to avoid.

In the third stage the individual will select a destination from the late consideration set. Even at this stage it is possible to distinguish two different sets – the action set and inaction set. Furthermore, the destinations can also fall into the interaction or quiet sets. Destinations that fall into the inaction set are those where no further information is sought.



The action set is composed of all destinations of which the individual took active steps to acquire more information. This action involves investment in time and cognitive effort and the bigger these commitments, the higher the probability of choosing a destination from this group. The interaction set is composed of those destinations which the potential tourist allows certain contacts, and which expose personal selling. The probability of these destinations to be chosen is high since, at this stage, communication barriers are lifted, and the destination marketer can communicate directly with the individual using more persuasive tools. The quiet set is composed of destinations where more information was sought, but subsequently there was no personal interaction with a brand's representative. The quiet and inaction sets are very similar: they both are regarded positively but neither is chosen. Of course, if certain conditions change, and the choice sets are reviewed, the destinations at the interaction and quiet set might be transferred to the interaction set and be then chosen for consumption.

The choice-set model incorporates two sets of variables that are considered relevant for the destination selection process - the marketing variables and personal variables. These models are relevant because it gives support to the destination brand concept in the sense that recognises that there are both manageable and non-manageable variables or dimensions that influence consumers' decisions.

Conclusion

From the models presented, it can be concluded that marketing activities developed by Destination Marketing Organizations (DMOs) significantly influence tourists' consumption decisions. First, destination brand managers must ensure and maintain a certain level of awareness; consumers need to know and remember that the place exists. Secondly, constructing positive feelings towards the brand is crucial for the destination to be chosen as a holiday spot. Positive associations develop when the destination is perceived as a viable option to satisfy certain needs.

A destination is defined by a line of interdependent dimensions that need to be managed and coordinated due to their impact on the overall image. Destination branding is relevant as it optimizes and coordinates the supply function with the demand from inhabitants, companies, and tourists. Thus, the destination brand manager plays a key role in developing strategies that align with consumers' needs.

Additionally, the destination must develop tools to minimize the risk of negative consumer experiences. This is vital because consumers use past experiences to evaluate future alternatives and rely on opinions from friends, relatives, and social media. Negative experiences can impact not only the tourist directly but also potential consumers through word-of-mouth. Avoiding negative experiences means meeting consumers' overall expectations and satisfying their needs. To ensure positive experiences, destination brand managers must understand which dimensions to manage and how.

It is important to note that dimension evaluation is dynamic and depends on individual situations. Individuals are influenced by various needs, such as travel companions and other constraints. A positive dimension in one situation can become negative in another.



For example, a destination with vibrant nightlife might appeal to someone traveling with friends but may not be relevant or even negative for someone seeking a romantic getaway. In destination brand management, this implies that a particular dimension can have a dual nature, impacting the brand image positively or negatively based on the consumer's travel motivation. Therefore, identifying individual travel motivations is crucial for DMOs to understand the relevance of each dimension that composes a destination brand.

DMO managers can effectively manage their offerings if the destination's value proposition is clear to all stakeholders. Destination brands, like other brands, should have a well-defined value proposition composed of functional, emotional, and self-expressive benefits. These benefits should consider tourist motivations at a given time. Consumers will choose a destination that best satisfies their needs and those of their companions. Hence, the brand manager must develop a positioning statement with a clear marketing strategy, including market segmentation and a communication plan for both internal and external audiences.

Recommendations for Destination Marketers and Policymakers:

1. **Enhance Digital Presence:** Utilize AI and big data to personalize marketing efforts and predict tourist behavior. Implement advanced analytics to understand trends and preferences.
2. **Focus on Sustainability:** Promote eco-friendly practices and sustainable tourism to attract environmentally conscious travelers. Highlight green initiatives and sustainable accommodations.
3. **Crisis Management Plans:** Develop robust strategies to handle negative experiences and crises. Ensure quick and effective communication to manage public perception.
4. **Leverage Social Media:** Encourage user-generated content and leverage influencers to create authentic and engaging content. Monitor social media for feedback and trends.
5. **Collaborate with Local Stakeholders:** Work closely with local businesses, residents, and government bodies to create a cohesive and attractive destination brand.
6. **Develop a sound model of governance** that involves the central government.

Future Trends in Destination Branding:

1. **Sustainability:** Increasing focus on sustainable tourism practices will shape destination branding. Destinations that prioritize environmental conservation will gain a competitive edge.
2. **Technology Integration:** The use of AI, big data, and virtual reality will revolutionize how destinations market themselves and interact with potential tourists.



3. Personalization: Tailored experiences based on individual preferences and behaviors will become more prevalent, enhancing tourist satisfaction and loyalty.

Practical Implications for Place Branding Managers:

1. Dynamic Strategy Development: Continuously adapt marketing strategies based on real-time data and changing consumer preferences.
2. Holistic Experience Management: Ensure that all aspects of the tourist experience, from pre-arrival to post-departure, are managed to meet and exceed expectations.
3. Stakeholder Engagement: Foster strong relationships with all stakeholders to ensure a unified and compelling brand message.

In conclusion, destination branding involves identifying, organizing, and coordinating dimensions or marketing variables to deliver benefits relevant to the target audience. By implementing these recommendations and staying attuned to future trends, destination marketers can effectively enhance their brand's appeal and ensure long-term success.

References

- Andreu, L., Kozak, M., Avci, N., & Cifter, N. (2006). Market segmentation by motivations to travel: British tourists visiting Turkey. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(1), 1-14. DOI: 10.1300/J073v19n01_01
- Anholt, S. (2014). Afterword. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2), 167-169. DOI: 10.1057/pb.2014.4
- Avraham, E. and Ketter, E. (2012) *Media Strategies for Marketing Places in Crisis Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Butterworth-Heinemann, Oxford. DOI:10.4324/9780080557076
- Baker, B. (2012). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. 2nd edition, Creative Leap Books. DOI: 10.1057/bm.2008.38
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, 26(4), 868-897. DOI: 10.1016/S0160-7383(99)00030-4
- Beerli, A., & Martín, J. D. (2004). *Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: A quantitative analysis—A case study of Lanzarote, Spain*. *Tourism Management*, 25(5), 623-636. DOI: 10.1016/j.tourman.2003.06.004



Braun, E., & Zenker, S. (2010, August). Towards an integrated approach for place brand management. In *50th European Regional Science Association Congress* (pp. 19-23). DOI: 10.1007/978-3-030-00728-7_19

Brisoux, J. E., & Laroche, M. (1992). A Proposed Consumer Strategy of Simplification for Categorizing Brands. In Crompton, J. *Structure of Vacation Destination Choice Sets. Annals of Tourism Research*, 19(3), 420–434. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(92\)90131-390131-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(92)90131-390131-3)

Caldwell, N., & Freire, J. R. (2004). The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *The Journal of Brand Management*, 12(1), 50-61. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540201>

Chan, A., Suryadipura, D., & Kostini, N. (2021). City Image: City Branding and City Identity Strategies. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(Supplementary Issue 1), 330. <https://doi.org/10.32770/riber.v10i1.330>

Che-Ha, N., Nguyen, B., Yahya, W. K., Melewar, T. C., & Chen, Y. P. (2016). Country branding emerging from citizens' emotions and the perceptions of competitive advantage. *Journal of Vacation Marketing*, 22(1), 13–28. <https://doi.org/10.1177/1356766715586454>

Church, N. J., Laroche, M., & Rosenblatt, J. A. (1985). Consumer Brand Categorization for Durables with Limited Problem Solving: An Empirical Test and Proposed Extension of the Brisoux-Laroche Model. *Journal of Economic Psychology*, 6(3), 231–253. [https://doi.org/10.1016/0167-4870\(85\)90011-X90011-X](https://doi.org/10.1016/0167-4870(85)90011-X90011-X)

Claro, M. F. C., Huguet, J. P., & Serrano, M. C. S. (2023). Tourism as a Soft Power Tool. The Role of Public Diplomacy in Japan's Country and Destination Branding. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 11(2), 66-80. DOI:10.34623/snwy-ec89

Claxton, J.D. (1989). Conjoint Analysis in Travel Research: A Manager's Guide. In Ritchie, J. R. and Goeldner, C. R. (eds). *Travel, Tourism and Hospitality Research - A Handbook for Managers and Researchers*, John Wiley, New York.

Cocking, B. (2020). *Travel Journalism and Travel Media: Identities, Places and Imaginings*. London: Palgrave MacMillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59908-7>

Constantinides, E., & Fountain, S. J. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231–244. <https://doi.org/10.1057/palgrave.dddmp.4350098>

Cox, D. F. (1967). *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. Harvard University Press, Boston.



Crawford, D., Jackson, E. and Godbey, G. (1991). A Hierarchical Model of Leisure Constraints. *Leisure Sciences*, Vol.13, No. 4, pp. 309-320. DOI: 10.1080/01490409109513147

Crompton, J. (1979). Motivations for Pleasure Vacation. *Annals of Tourism Research* Vol. 6, No. 4, pp. 408-424.

Crompton, J. (1992). Structure of Vacation Destination Choice Sets. *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 420–434. doi.org/10.1016/0160-7326(92)90008-8

Crompton, J. and Ankomah, P. (1993). Choice set propositions in destination decisions. *Annals of Tourism Research*, Vol. 20, No. 3, pp. 461-476. doi.org/10.1016/0160-7326(93)90012-0

Dann, G.M.S. (1977). Anomie, Ego-Enhancement in Tourism. *Annals of Tourism Research* Vol. 4, No. 4, pp. 184-194. [http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383\(77\)90037-8](http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383(77)90037-8)

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. Plenum, New York, NY. <http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4613-4446-9>

Dinnie, K. (2022). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. (3rd edition) Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003100249>

Echtner, C., & Ritchie, J. (1991). The measurement of destination image: an empirical assessment. *Journal of Tourism Studies*, 2(2), 2-12. DOI: 10.1016/0160-7383(91)90037-M.

Engel, J., Blackwell, R. and Miniard, P. (1995) *Consumer Behavior*, The Dryden Press, London.

Florek, M. (2011). Online city branding. In Dinnie, K. (Ed.). (2011). *City branding: Theory and cases*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230294790_10

Florek, M., Kavartzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the place brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10(2),167-169. DOI:10.1057/pb.2014.9

Freire, J. R. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*, 1(4), 347-362. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990033>

Freire, J. R. (2006). 'Other tourists': A critical factor for a geo-brand-building process. *Place Branding*, 2(1), 68-83. DOI:10.1057/palgrave.pb.5990046

Freire, J. R. (2009). 'Local people' a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438. DOI:10.1057/palgrave.bm.2550097



Freire, J. R. and Curvelo, R., (2021). Story Creation and The Impact of Travel Journalists on Destination Brands. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 37, no. 3, p.972-980. DOI:10.30892/gtg.37332-734

Freire, J. R., & Gertner, R. K. (2021). The relevance of food for the development of a destination brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 17, 193-204. DOI:10.1057/s41254-020-00164-5

Freire, J., Gertner, R., & Gertner, D. (2022). Cultural appropriation and destination brands. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 40(1), 79-88. DOI: 10.30892/gtg.40109-805

Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(2), 91-106. DOI:10.1057/pb.2011.7

Gertner, R. K., & Freire, J. (2019). The sun and beach myth: the impact of pull-based factors and 'things-to-do' on tourists' motivations and place images. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 6(3-4), 194-213. DOI:10.1504/IJLTM.2019.10024459

Getz, D., & McConnell, A. (2011). Serious sport tourism and event travel careers. *Journal of Sport Management*, 25(4), 420-438. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.4.326>

Giannopoulos, A., Piha, L., & Skourtis, G. (2021). Destination branding and co-creation: A service ecosystem perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 30(1), 148-166. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2504>

Gnoth, J. (1997). Motivation and expectation formation. *Annals of Tourism Research*, 24(2), 283-304. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)80002-3](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)80002-3)

Gnoth, J., Zins, A., Lengmueller, R. and Boshoff, C., (2000). The relationship between emotions, mood and motivation to travel: Towards a cross cultural Measurement of Flow. In A. Woodside, G. Grouch, J. Mazanec, M. Oppermann and M. Sakai (eds), *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*. Cabi Publishing, Wallingford, UK. DOI:10.1300/J073v09n03_02

Govers, R. (2013) Not Destination Branding, but Place Branding. *Tourism Tribune*, 28(1), 15-18.

Govers, R. (2021). Chapter 19 - Place branding practice and scholarship: where we are and whither we may be going. In N. Papadopoulos & M. Cleveland (Eds.), *Image, marketing, and branding of places and place-based brands: The state of the art*. Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781839107375.00031>



Gowreesunkar, D.V.G. (2014). The role of entertainment in tourism: Mauritius as a case study, In Nunkoo, R. et al. (Eds.) *4th Advances in Hospitality and Tourism Marketing and Management Conference*, University of Mauritius, 25-27 June 2014, pp 123-174.

Graburn, N. (1978). In V. Smith (Ed.), *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*. Basil Blackwell, Oxford. <https://doi.org/10.9783/9780812208016.19>

Hankinson, G. (2001). Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, 9(2), 127–142. DOI: 10.1057/palgrave.bm.2540060

Hanna, S., Rowley, J., & Keegan, B. (2020). Place and destination branding: A review and conceptual mapping of the domain. *European Management Review*, 18(2), 105-117. DOI: 10.1111/emre.12433

Hoogendoorn, G., & Hammett, D. (2020). Resident tourists and the local “other.” *Tourism Geographies*, 23(5–6), 1021–1039. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1713882>

Howard, J. A., and Sheth, J. N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley, New York, NY.

Hsu, C.H. and Li, M. (2017). Development of a cruise motivation scale for emerging markets in Asia. *International Journal of Tourism Research*, 19(6), 682-692. <https://doi.org/10.1002/jtr.2140>

Hudson, S. (1999). Consumer Behaviour Related to Tourism. In A. Pizam and Y. Mansfeld (eds). *Consumer Behaviour in Travel and Tourism*. Haworth Hospitality Press, New York, NY. DOI: 10.4324/9780203047613

Hyde, K. (2000). A Hedonic Perspective on Independent Vacation Planning, Decision-Making and Behaviour. In A. Woodside, G. Grouch, J. Mazanec, M. Oppermann and M. Sakai (eds). *Consumer psychology of tourism, hospitality and leisure*, Cabi Publishing, Wallingford, UK.

Iso-Ahola, S. (1982). Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of Tourism Research*, 9(2), 256-262. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90049-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90049-4)

Kavaratzis, M., Florek, M. (2021). Chapter 2 - The who, what, where, when, and why of place branding. In Papadopoulos, N., Cleveland, M. *Image, Marketing, and Branding of Places and Place-based Brands: The State of the Art*, Edward Elgar. DOI: 10.1057/s41254-020-00197-w

Kearns, G. and Philo, C. (1993). The consumption of Tourism, In G. Kearns, and C. Philo, *Selling places: the city as cultural capital, past and present*, Pergamon, Oxford.



Keller, K. L. (2023). Looking forward, looking back: developing a narrative of the past, present and future of a brand. *Journal of Brand Management*, 30(1), 1-8. DOI: 10.1057/s41262-022-00309-2

Kim, H. and Richardson, S. L. (2003). Motion picture impacts on destination images. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 216-23. DOI: 10.1016/S0160-7383(02)00062-200062-2

Kim, H., Stepchenkova, S., Babalou, V. (2018). Branding destination co-creatively: A case study of tourists' involvement in the naming of a local attraction. *Tourism Management Perspectives*, 28, 189-200. DOI: 10.1016/j.tmp.2018.09.003

Kim, J. H. (2014). The antecedents of memorable tourism experiences: the development of a scale to measure the destination attributes associated with memorable experiences, *Tourism Management*, Vol 44, pp 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.02.007>

Kim, S. S., & Prideaux, B. (2005). Marketing implications arising from a comparative study of international pleasure tourist motivations and other travel-related characteristics of visitors to Korea. *Tourism Management*, 26(3), 347-357. DOI:10.1016/j.tourman.2003.09.022

Kotler, P., & Gertner, D. (2011). *A place marketing and place branding perspective revisited. Destination Brands. Managing Place Reputation*, 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 33-54. DOI:10.1016/B978-0-08-096930-5.10003-5

Kovacic, S., Jovanovic, T., Vujicic, M., Morrison, A., & Kennell, J. (2022). What shapes activity preferences? The role of tourist personality, destination personality and destination image: evidence from Serbia. *Sustainability*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031803>

Krippendorf, J. (1987). *The Holiday Makers*, Heinemann, London. DOI:10.1016/0160-7383(88)90126-0

Leach, E.R. (1961). *Rethinking Anthropology*. Athlone Press, London DOI: <https://doi.org/10.1017/S0041977X0007066X>

Lovelock, C. H., Wirtz, J., & Chew, P. (2009). *Essentials of services marketing*. Prentice Hall. DOI:10.1108/09604520910971575

MacCannell, D. (1999). *The Tourist: a new theory of leisure class*, University of California Press, Berkeley, CA. DOI:10.1080/11745398.2014.890513

Mannell, R., & Iso-Ahola, S. (1987). The psychological nature of leisure and tourism experience. *Annals of Tourism Research*, 14(3), 314-331. DOI: 10.1016/0160-7383(87)90015-X.



Mansfeld, Y. (1992). From motivation to actual travel. *Annals of Travel Research*, 19(3), 399-419. DOI: 10.1016/0160-7383(92)90047-S.

Mariutti, F., & Florek, M. (2022). The future pathways of place branding–Brazilian landscape. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 21(1), 1-8. DOI: 10.5585/revmark.v21i1.20207.

Mehmetoglu, M., & Normann, H. (2013). What influences tourists' overall holiday experience? Tourism company products versus destination products. *European Journal of Tourism Research*, 6(2), 183–191. DOI: 10.5621/eujtr.2013.6.2.183.

Meyer, W. (1984). Aktivität im Urlaub. In Van Raaij, W., & Francken, D. (Eds.), *Vacation Decision, Activities, and Satisfaction*. *Annals of Tourism Research*, 11(1), 101-112. DOI: 10.1016/0160-7383(84)90006-7.

Milicevic, K., Mihalic, T., and Sever, I. (2017). An investigation of the relationship between destination branding and destination competitiveness. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34, 209–221. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1156611>

Montgomery, H. (1983). Decision Rules and the Search for a Dominance Structure: Towards a Process Model of Decision Making. In Humphreys, P., Svenson, O., & Vari, A. (Eds.), *Analysing and Aiding Decision Processes*. North Holland, Amsterdam. No DOI found.

Moutinho, L. (1987). Consumer behaviour in tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 5-44. <https://doi.org/10.1108/EUM000000004718>

Munro, J., & Richards, B. (2011). The digital challenge. *Destination Brands. Managing Place Reputation*, 3rd ed., Oxford: Butterworth-Heinemann, 141-154. DOI: 10.4324/9780080969312-13

Murray, E. (1964). *Motivation and Emotion*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. No DOI found.

Narayana, C.L., and Markin, R. J. (1975). Consumer Behaviour and Product Performance: An Alternative Conceptualization. *Journal of Marketing*, 39(4), 1-6 <https://doi.org/10.1177/002224297503900401>

Nicosia, F. (1966), *Consumer Decision Processes: Marketing and Advertising Implications*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

Nikjoo, A.H., and Ketabi, M. (2015). The role of push and pull factors in the way tourists choose their destination. *Anatolia*, 26(4), 588–597. <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1041145>



Nye Jr, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The annals of the American academy of political and social science*, 616(1), 94-109. doi.org/10.1177/000271620731169

Oliveira, E., and Panyik, E. (2015). Content, context and co-creation: Digital challenges in destination branding with references to Portugal as a tourist destination. *Journal of Vacation Marketing*, 21(1), 53-74. <https://doi.org/10.1177/1356766714544235>

Pasquinelli, C., and Trunfio, M. (2020). Overtouristified cities: an online news media narrative analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(11), 1805-1824. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1760871>

Pearce, P., Moscardo G. and Ross, G. (1996). *Tourism community relationships*, Pergamon, Oxford. DOI:10.1002/JTR.248

Phau, I., Lee, S., & Quintal, V. (2013). An investigation of push and pull motivations of visitors to private parks: The case of Araluen Botanic Park. *Journal of Vacation Marketing*, 19(3), 269-284. <https://doi.org/10.1177/1356766712471232>

Pike, S., Jin, H.S., & Kotsi, F. (2019). There is nothing so practical as good theory for tracking destination image over time. *Journal of Destination Marketing and Management*, 14. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100387>

Pirolli, B. (2019). *Travel Journalism. Informing Tourists in the Digital Age*. London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315110738>

Qi, M., Abdullah, Z., & Rahman, S. N. (2024). Navigating the Digital Landscape: Evaluating the Impacts of Digital IMC on Building and Maintaining Destination Brand Equity. *Sustainability*, 16(20), 8914. <https://doi.org/10.3390/su16208914>

Reitsamer, B.F., & Brunner-Sperdin, A. (2021). It's all about the brand: place brand credibility, place attachment, and consumer loyalty. *Journal of Brand Management*, 28, 291-301. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00229-z>

Roselius, T. (1971). Consumer Rankings of Risk Reduction Methods. *Journal of Marketing*, 35(1), 56-61. DOI: 10.1177/002224297103500107.

Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., & Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100453>

Smith, G. (1997) *Breaking Away*, Marketscape, London.

Sorsa, V-P., & Frig, M. (2020). Nation Branding as Sustainability Governance: A Comparative Case Analysis. *Business and Society*, 59(6), 1151-1180. <https://doi.org/10.1177/0007650318758322>



Spiggle, S., & Sewall, M. (1987). A Choice Sets Model of Retail Selection. *Journal of Marketing*, 51(2), 97-111. <https://doi.org/10.2307/1251132>

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2007). *Consumer Behaviour in Tourism* (2nd ed.). Butterworth-Heinemann, UK. No DOI found.

Thomas, J.A. (1964) What Makes People Travel?. *Asia Travel News*, August 1964, pp. 64-65.

Timmermans, H. (1992). Decision Models for Predicting Preferences Among Multiattribute Choice Alternatives. In Mansfeld, Y. (Ed.), From motivation to actual travel. *Annals of Travel Research*, 19(3), 399-419. DOI: 10.1016/0160-7383(92)90047-S.

Tran, N. L., & Rudolf, W. (2022). Social Media and Destination Branding in Tourism: A Systematic Review of the Literature. *Sustainability*, 14(20), 13528. <https://doi.org/10.3390/su142013528>

Um, S., & Crompton, J. L. (1990). Attitude determinants in tourism destination choice. *Annals of Tourism Research*, 17(3), 432-448. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90008-F](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90008-F)

UNWTO (2014b), *Understanding Tourism: Basic Glossary*, <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>

UNWTO (2024). <https://www.unwto.org/news/international-tourism-to-reach-pre-pandemic-levels-in-2024>

Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze* (2nd ed.). Sage Publications, London. DOI: 10.4135/9781446221485.

Va Vuuren, C. and Slabbert, (2011). Travel motivations and behavior of tourists to a South African resort, in *Book of Proceedings – International Conference on Tourism and Management Studies*, Algarve, Portugal, Vol. 1.

Van Raaij, W., & Francken, D. (1984). Vacation Decision, Activities, and Satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 11(1), 101-112. DOI: 10.1016/0160-7383(84)90006-7.

Wan, F., & Li, J. (2024). Navigating the Digital Age: City Branding in the Era of Social Media and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01795-2>.

Wells, W. D., & Gubar, G. (1966). Life Cycle Concept in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 3(4), 355-363. DOI: 10.1177/002224376603000402.



Wong, I. A., Law, R., & Zhao, X. (2018). Time-variant pleasure travel motivations and behaviors. *Journal of Travel Research*, 57(4), 437-452. DOI: 10.1177/0047287517712969.

Woodside, A., & Lysonski, S. (1989). A General Model of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research*, 27(4), 8-14. DOI: 10.1177/004728758902700402.

World Tourism Organization (1997). 'Tourism 2020 Vision: Executive Summary', WTO, Madrid, Spain, p. 28.

World Tourism Organization (2014). <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>

WTTC (2019). Economic Impact Reports'. <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*. International Edition McGraw-Hill.

DE SMART CITIES A TERRITÓRIO INTELIGENTE: A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE PLACE BRANDING

SARA BRITO FILIPE

sarafilipe@ipcb.pt

É doutora em Marketing e Comércio Internacional, mestre em Economia Internacional e licenciada em Relações Internacionais, ramo Relações Económicas e Políticas. Detém ainda o Diploma Europeu de Gestão Internacional pela Hogeschool Rotterdam e o Diploma Profissional de Marketing Digital pelo Digital Marketing Institute. É Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB), onde já desempenhou as funções de Diretora da Escola Superior de Gestão, Subdiretora, Presidente do Conselho Técnico-Científico, Vice-presidente do Conselho Pedagógico e Coordenadora de Curso. É também Professora Auxiliar Convidada na Universidade da Beira Interior e investigadora no Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE). É autora do livro *Marca País: A visão dos consumidores*, bem como de outras publicações científicas e comunicações nacionais e internacionais. Organizou e participou em diversos eventos científicos. Os seus interesses de investigação incluem: Marketing; Gestão de marca; Marca país; Imagem de marca; Consumidores portugueses; Place Marketing; Turismo; Gestão do destino e Sustentabilidade.

PAULO DUARTE

pduarte@ubi.pt

Obteve o Título de Agregado em Gestão, em 2019, Doutoramento em Gestão, em 2005, Mestrado em Gestão, em 1999, e Licenciatura em Gestão de Empresas, em 1995, na Universidade da Beira Interior. É Professor Associado com agregação na Universidade da Beira Interior e investigador e vice-coordenador no NECE (Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais). Já desempenhou as funções de Diretor da licenciatura e mestrado em Marketing, coordenador de mobilidade e Presidente do Conselho pedagógico. É também Professor Associado Convidado na Universidade Católica Portuguesa- Católica Porto Business School, onde leciona Consumer Behaviour ao mestrado em Marketing. Publicou 77 artigos em revistas especializadas, possui 17 capítulos de livros. Orientou 15 teses de doutoramento e coorientou 3. Orientou 60 dissertações de mestrado e coorientou 10. Investiga nas áreas de Ciências Sociais com ênfase na Gestão e Marketing, com especial enfoque no estudo do Comportamento de Consumo. Os seus interesses de investigação incluem o comportamento do consumidor na intersecção entre a psicologia e o marketing, nomeadamente o comportamento de compra, consumo sustentável, a satisfação e neurociência do comportamento em todos os sectores e indústrias, particularmente no turismo, na moda, nos cuidados de saúde e no ensino superior.

DENISE HENRIQUES

dquintela@fcs.unl.pt

Investigadora do CIES-IUL/ISCTE-IUL e do ICNOVA- Instituto de Comunicação da Nova (UNL), especializada em Políticas de Marcas Territoriais para Países, Regiões e Cidades, relacionando estas políticas com as Marcas Corporativas que visam o Crescimento Sócio-Económico e Sustentável. Em conjunto com a AICEP, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, desenvolveu o novo Plano Estratégico da Marca País Portugal. É autora do livro *Marca Portugal: Políticas e Atores*, editado pelo ISCTE, com o apoio do IAPMEI-Agência para a Competitividade e Inovação, bem como de outras publicações científicas e comunicações internacionais. É doutorada e mestre em Políticas Públicas pelo ISCTE e licenciada em Comunicação Social e Cultural pela Universidade Católica Portuguesa.



Resumo

A crescente massificação das zonas urbanas tem conduzido ao despovoamento das pequenas cidades e zonas rurais, já fragilizadas pela diminuição das infraestruturas e carência de competências digitais, colocando em causa o desenvolvimento sustentável dos territórios. O conceito de smart city, associado à capacidade das cidades aumentarem a eficiência, o desenvolvimento económico, a sustentabilidade e a qualidade de vida dos cidadãos através de TICs, tem-se restringido principalmente à escala urbana, carecendo de uma visão estratégica e territorial mais ampla. O objetivo deste artigo é proporcionar uma reflexão sobre a aplicação do conceito a uma escala mais abrangente através de modelos e estratégias diferenciadas. A questão central explorada foca-se em discutir se a cooperação entre municípios de cidades em áreas rurais ou de interior, desenvolvidas no âmbito de estratégias de marketing territorial assentes em soluções inteligentes, pode contribuir para revitalizar globalmente o território onde se inserem, posicionando-o como inteligente aos olhos dos vários stakeholders.

Palavras-chave

Cidade-Região Inteligente, Cooperação Intermunicipal, Diplomacia Pública, *Place branding*, Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

The growing massification of urban areas has led to the depopulation of small towns and rural areas, already weakened by the decline in infrastructure and lack of digital skills, jeopardising the sustainable development of territories. The concept of the smart city, associated with the ability of cities to increase efficiency, economic development, sustainability and the quality of life of citizens through ICTs, has been restricted mainly to the urban scale, lacking a broader strategic and territorial vision. This article aims to reflect the application of the concept at a broader scale through differentiated models and strategies. The main research question explored focuses on discussing whether cooperation between municipalities in rural or inland towns, developed within the framework of territorial marketing strategies based on intelligent solutions, can contribute to the overall revitalisation of the territory in which they operate, positioning it as smart in the eyes of the various stakeholders.

Keywords

Smart City-Region, Intermunicipal Cooperation, Public Diplomacy, *Place branding*, Sustainable Development.

Como citar este artigo

Filipe, Sara Brito, Duarte, Paulo & Henriques, Denise (2025). De Smart Cities a Território Inteligente: A Cooperação como Estratégia de Place Branding. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2 – Dossiê Temático - "Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública". Fevereiro 2025, pp. 48-72. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.3>.

Artigo submetido em 15 de outubro de 2024 e aceite para publicação em 29 de novembro de 2024





DE SMART CITIES A TERRITÓRIO INTELIGENTE: A COOPERAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE PLACE BRANDING

SARA BRITO FILIPE

PAULO DUARTE

DENISE HENRIQUES

1. Introdução

A densificação e massificação de grandes zonas urbanas gera como consequência o despovoamento de pequenas cidades e zonas rurais, tornando-se um obstáculo ao desenvolvimento sustentável, uma vez que induz novas pressões sobre o ambiente natural. Acresce que o abismo entre o despovoamento rural e a concentração urbana deverá aumentar ainda mais, dado que se prevê que a tendência perdurará ao longo do século XXI, uma era frequentemente rotulada como o século das cidades. (Fernández & Peek, 2023).

O conceito de *smart city* (cidade inteligente) ganhou particular interesse e popularidade nos últimos anos (Aldegheishem, 2019; Bibri & Krogstie, 2017; Gracias et al., 2023). Académicos, governantes e agentes económicos têm dedicado grande atenção ao tema, encontrando na "inteligência" uma via para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas em 2015, no âmbito da sua agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável (Jones et al., 2017; Kasinathan et al., 2022; United Nations, 2015). A estratégia de *smart city* enfatiza o papel central das tecnologias de informação e comunicação (TIC) (tais como Internet das coisas, rede de sensores e grandes volumes de dados) no desenvolvimento de espaços urbanos, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e criar cidades mais sustentáveis (Al Nuaimi et al., 2015; Ullah et al., 2023). Fatores como o crescente aumento da população nas áreas urbanas, o aumento da poluição do ar, constrangimentos decorrentes do excesso de turismo (*overtourism*) e o dilema do aquecimento global têm sido apontados como argumentos para a implementação de estratégias inteligentes em várias cidades e países (El Ghorab & Shalaby, 2016). Estas encontram no uso da tecnologia e dos dados uma via para aumentar a eficiência, o desenvolvimento económico, a sustentabilidade e a qualidade de vida dos seus cidadãos (Lai et al., 2020).



Ainda que o modelo de *smart city* tenha maior probabilidade de se adequar às grandes cidades, importa discutir a sua aplicabilidade, também, a pequenas e médias cidades, pelas oportunidades e possibilidades de desenvolvimento que pode apresentar. As mudanças sociais desencadeadas pela pandemia da COVID-19 enfatizaram a necessidade de acelerar a digitalização. O crescente risco de contaminação nas grandes cidades combinado com o desenvolvimento de serviços e trabalho à distância podem ser catalisadores para novos padrões de migração, particularmente de cidades do litoral para o interior, abrindo novas oportunidades a estes territórios. Quando o objetivo é o desenvolvimento sustentável, a digitalização, as alterações climáticas, e a migração são tópicos que têm de ser considerados, não apenas em áreas metropolitanas, mas também em zonas rurais do interior (Fernández & Peek, 2023). É crucial que o desenvolvimento regional assente na dinâmica de territórios criativos e inteligentes, onde diferentes parceiros intervêm de forma colaborativa, criando condições que contribuem para a melhoria da qualidade de vida, da economia, da mobilidade, do emprego, da competitividade regional, entre outros benefícios. É importante que as cidades inteligentes trabalhem em rede para promover a eficiência política e social, alavancando o desenvolvimento social, cultural e urbano do território (Carvalho, 2018).

A par disto devem ainda ser considerados os desafios impostos pela aceleração da globalização e a forte concorrência existente entre países, regiões e cidades, que têm conduzido à adoção de estratégias para promover o desenvolvimento dos territórios, através da atração de investimentos, tecnologia, turismo, recursos financeiros e humanos. A necessidade de atrair turistas, empresas e pessoas qualificadas, assim como a necessidade de encontrar mercados para exportar os produtos requer que os lugares adotem ferramentas de gestão estratégica de marketing (Rein et al., 1993), em particular de marketing territorial, direcionadas para construir e desenvolver a atratividade do território (Bartkowiak & Krzakiewicz, 2018). As ferramentas de marketing têm a capacidade de sustentar políticas urbanas que promovam a melhoria da cidade em benefício de residentes, do ecossistema empresarial e dos visitantes. Estas diversas perspetivas estão na génese do complexo conjunto de desafios que as cidades têm enfrentado e que têm estimulado a adoção de políticas de marketing para fortalecer a sua competitividade (Boisen, 2007; Boisen et al., 2011, 2018)

Verifica-se, assim, que os desequilíbrios populacionais e a intensificação dos impactos climáticos e a crescente concorrência são desafios para as zonas rurais ou do interior que precisam combater a escassez e limitações de infraestruturas e a falta de competências digitais para aumentar a sua atratividade. Através de ações e projetos enquadrados no conceito de *smart city* estas devem desenvolver estratégias de marketing territorial e de desenvolvimento sustentável. Todavia, dada a sua dimensão, muitas cidades terão de procurar na cooperação com cidades vizinhas uma via para alcançar esses objetivos, ganhando relevância, neste contexto, a cooperação intermunicipal (Bel & Warner, 2015; Dušek, 2017; Hulst & Van Montfort, 2007; Teles, 2016). Não obstante a importância e interesse na relação entre estas temáticas esta é, porém, ainda pouco explorada na literatura científica. Uma pesquisa simples sobre os tópicos usando a equação de pesquisa: "*Smart City*" and "*Territorial Marketing*", gerou apenas 22 resultados na base de dados *Web of Science* e 9 na *Scopus*. Confirma-se, assim, que apesar da amplitude da aplicação do conceito de *smart city*, ainda são poucos os estudos que consideram o



conceito de “inteligente” como uma oportunidade para repensar os modelos de planeamento da cidade contemporânea numa visão territorial mais ampla e estratégica que se estenda para lá das fronteiras políticas e administrativas de uma cidade. Os projetos e os modelos propostos visam, essencialmente, investimentos pontuais, desvinculados de uma visão orgânica de inovação e desenvolvimento urbano e regional. A lógica territorial numa perspetiva agregadora e integradora está completamente ausente (Greco & Cresta, 2017).

Na Europa, e também em Portugal, a aplicação do conceito tem-se restringido principalmente à escala urbana, carecendo de uma visão estratégica e territorial mais ampla, pelo que o objetivo central deste artigo é proporcionar uma reflexão sobre a aplicação do conceito a uma escala mais abrangente através de modelos e estratégias diferentes. Em concreto, a discussão centra-se em explorar como a cooperação entre municípios de cidades em áreas rurais ou de interior desenvolvida no âmbito de estratégias de marketing territorial assentes em soluções inteligentes pode contribuir para revitalizar globalmente o território onde estas se inserem, posicionando-o como inteligente aos olhos dos *stakeholders* internos e externos ao território.

2. Contextualização teórica

2.1. Do Conceito de Smart City a Smart Territory

É consensual afirmar que não existe uma definição precisa de *smart city* (Aldegheishem, 2019; Anthopoulos, 2015; Gracias et al., 2023; Kummitha & Crutzen, 2017; Lai et al., 2020). Apesar do interesse crescente entre vários atores e dos esforços para promover a sua prática, tem havido inúmeras críticas ao conceito e à forma como este tem sido adotado e implementado (Hollands, 2008; Kummitha & Crutzen, 2017; Söderström et al., 2014). Isto não deve ser alheio ao facto do conceito, surgido nos anos 90, ter atravessado várias fases: *Smart City 1.0 – technology-driven* (impulsionada pela tecnologia) - liderada pelas empresas de tecnologia a incentivarem a adoção e a implementação de novas soluções; *Smart City 2.0 – technology-enabled, city-led* (tecnologia habilitada, liderada pela cidade) - liderada pelas autoridades/gestores locais que utiliza soluções tecnológicas como forma de melhorar a sustentabilidade e a vida dos cidadãos; e *Smart City 3.0 – citizen co-creation* (cocriação pelos cidadãos) - os cidadãos assumem uma postura ativa e passam a ser os principais indutores e idealizadores dos projetos de inovação e de melhoria da qualidade de vida da cidade (Cohen, 2015). Nesta evolução é clara a existência de duas abordagens na definição de cidades inteligentes: uma primeira mais tecnocrata, baseada na preferência por soluções técnicas, em particular o uso das TICs e a sua exploração massiva no planeamento urbano, e uma segunda mais integradora, com a inclusão da importância das necessidades e expectativas das pessoas e instituições (Caragliu et al., 2011; Hollands, 2008; Nam & Pardo, 2011).

Desconsiderando as controvérsias relativamente ao conceito propriamente dito, é comumente aceite que o conceito de *smart city* está associado ao uso de tecnologias digitais, TICs e análise de dados, capazes de criar um ambiente de serviço eficaz e eficiente que melhore a qualidade de vida urbana e promova a sustentabilidade (Gracias



et al., 2023). Caragliu et al. (2011) argumentam que uma cidade é inteligente quando investe em capital humano e social, em infraestruturas de comunicação tradicionais (transportes) e modernas (TICs), fomentando o crescimento económico sustentável e uma elevada qualidade de vida, com uma gestão cuidadosa dos recursos naturais através de uma governação participativa. Porém, quando se procura identificar o principal componente de uma cidade inteligente há uma grande divergência entre académicos e profissionais. O debate académico defende maioritariamente o capital intelectual (pessoas, cidadãos ou comunidade) enquanto para a visão empírica, expressa principalmente por grandes empresas, o principal componente são as TICs (Sansaverino et al., 2014). Não obstante as várias abordagens desenvolvidas para definir e avaliar *smart cities*, académicos, organizações profissionais e agências governamentais, apresentando algumas variações, têm concordado com a associação do conceito a 6 dimensões principais: economia, pessoas, governação, mobilidade, ambiente e vida (Anthopoulos et al., 2016; Lai et al., 2020; Nevado Gil et al., 2020):

- Economia: Indústria – características relacionadas com a competitividade económica incluindo empreendedorismo, inovação, flexibilidade, produtividade do mercado de trabalho e participação no mercado global;
- Pessoas: Educação – nível de qualificação ou educação dos cidadãos e interações sociais e perceções da vida pública;
- Governança: e-democracia – ambiente político, serviços aos cidadãos e funções de administração;
- Mobilidade: logística e infraestruturas – acessibilidade local e global com a presença de TIC e sistemas de transporte relevantes e sustentáveis;
- Ambiente: Eficiência e sustentabilidade – condições naturais atrativas, incluindo espaços verdes, clima menos extremo, redução da poluição, gestão de recursos e proteção ambiental;
- Vida: Segurança e qualidade – características de qualidade de vida incluindo saúde, habitação, cultura, turismo e segurança.

Adicionalmente a estas dimensões, têm sido discutidos outros domínios, em particular: a água (sistemas inteligentes de água que empregam sensores para recolha de dados em tempo real); a saúde (sistemas inteligentes de saúde permitem aos prestadores de cuidados de saúde reduzir a ocorrência de doenças, cuidar dos pacientes de forma mais eficiente e curar doenças de forma mais eficaz), e desperdício (resíduos inteligentes usados para melhorar os instrumentos de políticas públicas que apoiam a inovação nos procedimentos de gestão de resíduos) (Lai et al., 2020).

No contexto Europeu, a Comissão Europeia¹ define *smart city* como: “A place where traditional networks and services are made more efficient with the use of digital solutions for the benefit of its inhabitants and business (...). It also means a more interactive and responsive city administration, safer public spaces and meeting the needs

¹ Disponível em https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/topics/cities-and-urban-development/city-initiatives/smart-cities_en (acedido em 18/10/2023).



of an ageing population.” Evidenciando que as necessidades das pessoas e o uso eficiente dos recursos devem assumir um papel central nas *smart cities*.

Conclui-se assim que transformar uma cidade numa *smart city* requer um esforço substancial por parte dos representantes políticos, administradores, habitantes, empresários, bem como das diversas comunidades (Borsekova et al., 2018). O seu desenvolvimento representa uma transformação ambiciosa e crucial para cidades em todo o mundo. Porém, a ausência de uma conceptualização adequada tem levado muitas cidades a autoproclamarem-se “inteligentes” sem que haja uma validação dessa proclamação (Caragliu et al., 2011; Hollands, 2008). Compreende-se também que é possível que o modelo de cidade inteligente tenha maior probabilidade de se adequar melhor às grandes cidades, mas não é claro pela pesquisa nem pela prática perceber qual o impacto do tamanho da cidade na mudança. Borsekova et al. (2018) demonstraram que diferentes cidades, com diferentes dimensões, enfrentam desafios desiguais. Ainda assim, concluíram que as cidades de média dimensão demonstravam ter um espírito mais inovador e uma mente mais aberta comparativamente às grandes cidades. Isto pode indicar que a classe criativa e inovadora pode preferir viver em cidades de menor dimensão. Numa era onde a internet das coisas assume um papel muito relevante, viver numa grande cidade deixa de ser uma condição prévia essencial para o sucesso. As cidades de média dimensão com infraestruturas adequadas podem ser competitivas relativamente às grandes cidades em termos de atração de talento inovador e criativo. Contudo, na falta dessas condições, as cidades de pequena e média dimensão poderão efetivamente perder importância e atenção em relação a grandes áreas urbanas, tornando-se inaptas para competir em termos económicos, incapazes de receber ou pagar os fundos necessários para a missão da cidade inteligente (Fernández & Peek, 2023).

A própria transformação digital poderá ser um obstáculo adicional à formação de comunidades mais adaptáveis e energeticamente eficientes em zonas de menor dimensão. No entanto, embora a inteligência seja uma chave promissora para a realização dos objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU, é necessário olhar muito além da utilização das TIC, uma vez que os compromissos com o crescimento económico, a falta de cobertura de rede em áreas rurais e a falta de uma governação eficiente são exemplos de elementos que podem dificultar a concretização desses objetivos (Jones et al., 2017). Nas áreas metropolitanas, devido aos efeitos multiplicadores, não é totalmente possível identificar qual o indicador que impacta no seu desenvolvimento, o que se revela mais fácil em cidades de pequena e média dimensão, nas quais é possível identificar os impulsos concretos de desenvolvimento devido à sua natureza e dimensão. Em qualquer dos casos, a combinação certa de soluções tecnológicas e não tecnológicas pode gerar resultados muito interessantes em termos de utilização mais eficiente de recursos financeiros e materiais e na melhor satisfação das necessidades da população (Borsekova et al., 2018).

À medida que a discussão sobre o conceito de *smart city* avança, também o seu âmbito espacial tende a evoluir, incluindo novas iniciativas regionais e de redes de municípios (Cambra-Fierro & Pérez, 2022; Greco & Cresta, 2017; Navío-Marco et al., 2020), dando origem a conceitos emergentes como *Smart Territory* (Território Inteligente), ou *Smart City-Region* (Cidade-Região Inteligente). O conceito de *smart territory* assenta na



aplicação de TIC, similares às que têm sido usadas em zonas urbanas, a uma ampla variedade de contextos geográficos mais abrangentes, como zonas rurais ou áreas naturais protegidas. Ou seja, um modelo de desenvolvimento regional em que se procura integrar na vida quotidiana das pessoas os benefícios decorrentes das inovações das infraestruturas de TIC, consideradas como facilitadoras de regiões inteligentes (De Melo Cartaxo & Hossain, 2018).

O conceito de *Smart Territory* surge, não apenas como uma extensão do conceito de *smart city*, mas também em oposição a este, por associação a espaços não urbanos. Dado que a crescente “*smartização*” das cidades pode originar um fosso digital intra e inter áreas geográficas, especialmente nas zonas rurais, o objetivo global é promover e maximizar o potencial das áreas descentralizadas, minimizando os constrangimentos de uma distribuição geográfica desigual da conectividade e das competências digitais. Isto implica o alargamento do conceito de *smart city* a um âmbito geográfico mais abrangente, como o território envolvente, o que por si só é também consistente com o propósito de sustentabilidade e eficiência (Navío-Marco et al., 2020).

Este conceito ganha especial interesse no contexto das políticas de “coesão territorial” adotadas pela Comissão Europeia, as quais implicam a definição de uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo para combater as ineficiências e as desigualdades que restringem o desenvolvimento de certos territórios (Nosek, 2017). Todavia, este modelo só será viável se os intervenientes estiverem devidamente equipados com as competências e o financiamento adequados para gerir os projetos que se venham a desenvolver e efetivamente contribuir para a sua governação. Colmatar lacunas nas competências digitais, dentro e entre os territórios é, pois, fundamental para maximizar os resultados das tecnologias inteligentes e concretizar o potencial para a coesão territorial. Tal desafio reforça a necessidade de adoção por parte destes territórios de abordagens centradas no ser humano, adaptadas ao local e concebidas em torno do seu potencial de coesão territorial (Navío-Marco et al., 2020).

Numa investigação ao contexto italiano e europeu, Greco e Cresta (2017) identificaram que são poucos os casos em que os princípios das cidades inteligentes foram aplicados a cidades de média dimensão, sendo que, se se considerarem as pequenas cidades, as experiências aparecem limitadas a projetos individuais. Contudo, estas pequenas e médias cidades representam uma parte específica e predominante da estrutura urbana italiana e europeia. Esta constatação levou os autores a sugerir uma revisão do conceito e das políticas aplicados às *smart cities*, estendendo-o para *smart city-region*. Este novo conceito deve ser entendido como a generalização da *smart city* ao nível territorial, consistindo na criação de clusters comuns, unidos numa perspetiva de desenvolvimento e inovação a longo prazo, passando do planeamento inteligente da cidade para um planeamento inteligente do território. Esta abordagem implica desenvolver uma estratégia de especialização baseada no reconhecimento do potencial do território identificando áreas específicas que representem a vocação identitária da *smart region* e na capitalização de recursos específicos de modo a estabelecer uma vantagem competitiva à escala global.



2.2 Identidade Competitiva Inteligente

Esta proposta de território inteligente remete para a abordagem da Identidade Competitiva de Simon Anholt, segundo o qual "Competitive Identity is (...) the synthesis of brand management with public diplomacy and with trade, investment, tourism and export promotion. (...) is a new model for enhanced national competitiveness in a global world" Anholt (2007:3).

O conceito de Identidade Competitiva está diretamente relacionado com a identidade dos lugares, as políticas públicas e a competitividade socioeconómica. Anholt (2007) postula que a criação de uma identidade competitiva requer soluções no sistema político, económico e social, numa métrica composta por 80% de inovação, 15% de coordenação e 5% de comunicação ou *branding*. Neste contexto, a inovação assume o papel central. Porém, o conceito de inovação presente na identidade competitiva é muito específico e concreto. Para Anholt (2007), a inovação de um lugar – seja uma cidade, uma região ou um país – tem de estar alinhada com a identidade definida para esse lugar que, por sua vez, tem de se basear nos recursos reais, e diferenciadores, desse território. Ou seja, para que exista competitividade na economia global, não se pode simplesmente inovar por inovar, tem de se inovar com inteligência territorial estratégica. Isto exige a construção de marcas de lugar inteligentes e capazes de criar uma identidade competitiva em torno de recursos endógenos partilhados, de clusters, ou outros fatores distintivos que não estejam delimitados por fronteiras burocráticas e administrativas centenárias e incompatíveis com a velocidade da competitividade e da inovação na economia global que exige soluções cada vez mais criativas e ágeis.

Esta construção de uma identidade competitiva deve respeitar as fronteiras físicas e imateriais (memória coletiva e a herança histórica) de cada local, conciliando o aspeto tradicional com o desenho, implementação e avaliação de uma Política Pública de Marca de Lugar que permita a concretização dessa inovação territorial inteligente. O conceito de Política Pública de Marca de Lugar, proposto por Quintela (2020) compreende uma política transversal, simbólica e instrumental. Define a identidade e as vantagens competitivas do lugar, país, região ou cidade, promovendo uma imagem consensual e distintiva face aos concorrentes no mercado global, visando captar mais valias geradoras de progresso socioeconómico. O aumento de exportações e outras formas de internacionalização; captação de investimento estrangeiro (capitais, indústria e serviços); atração de imigração qualificada (talento: profissionais e estudantes); crescimento do turismo (qualificado e sustentável, incluindo residencial e nómadas digitais); melhoria da imagem nos média internacionais e nas redes sociais; alargamento do respeito, e influência, na diplomacia internacional e em organismos supranacionais, funcionando simultaneamente, no plano interno, como mecanismo de identificação, e agregação, dos interesses que os diversos *stakeholders* têm em comum, reforçando também a auto estima e promovendo a mobilização coletiva.

A elaboração, e monitorização, da política pública de marca de lugar deve integrar o modelo do *Hexágono da Identidade Competitiva* (Figura 1), introduzido por Anholt (2007:25-26), que identifica seis eixos através dos quais a imagem dos países é projetada por estes e percebida pelos outros. Designadamente:



1. *Turismo* – É geralmente o principal cartão de visita de um país, “the loudest voice in “branding” the nation”, destacando-se numa primeira viagem de lazer ou de negócios;
2. *Marcas* – Podendo ter tanto impacto como o turismo quando são exportadas, as marcas são associadas ao país de origem e conferem-lhe notoriedade;
3. *Políticas* – Refere-se às políticas governamentais, com impacto interno (e externo) e que preferencialmente captam a atenção de média internacionais;
4. *Investimento* – Compreende medidas de atração de investimento estrangeiro (capital, indústria e serviços), profissionais qualificados e estudantes;
5. *Cultura* – Envolve intercâmbios e exportações de atividades culturais, lúdicas e desportivas;
6. *Pessoas* – Corresponde ao povo do país, desde líderes, empresários, artistas e desportistas, entre outras personalidades com vulto externo, à população em geral, designadamente à sua atitude quando emigra e à forma como recebe os turistas e imigrantes.

Figura 1 - Hexágono da Identidade Competitiva



Fonte: Adaptado de Anholt (2007)

O pressuposto da identidade competitiva é o de que, dada a sua dimensão e complexidade, o processo de criação deve ser despoletado pelos decisores políticos. Neste sentido, quanto mais estes conseguirem consensualizar, entre si e com os outros *stakeholders*, uma ideia clara e concreta do potencial efetivo do lugar, alinhando-o com uma visão estratégica de crescimento socioeconómico, digital e sustentável, maiores são as hipóteses de edificar, interna e externamente, uma identidade competitiva. Isso exige cooperação entre os agentes envolvidos, e coordenação público-privada de ações e investimentos, fazendo dialogar os seis pontos do hexágono.



E, quanto melhor for a reputação do lugar, melhores serão também as possibilidades de captação de dividendos para cada um dos seis pontos do hexágono. Pois acabam por se beneficiar uns aos outros, entrando-se no ciclo virtuoso da identidade competitiva, como evidenciam os índices de comparabilidade internacional que medem o crescimento socioeconómico, digital e sustentável dos lugares.

2.3. Diplomacia Pública

Pertinente é também o contributo da Diplomacia Pública para a construção da Identidade Competitiva de um Território Inteligente. Anholt (2007) define *diplomacia pública* como o conjunto de ações desenvolvidas pelos decisores políticos (nacionais) para cultivarem a opinião pública, nos seus países e no estrangeiro, distinguindo-a assim da diplomacia convencional, vocacionada para relações institucionais.

Com a globalização, acentuada pela emergência dos média digitais e das redes sociais, a diplomacia pública passou a estar cada vez mais acessível aos atores do poder regional e local e, também, a organizações do tecido económico e da sociedade civil, cuja influência ultrapassa as fronteiras territoriais. Este fenómeno promove uma difusão de centros de interesse e poder, transformando a arena da diplomacia pública. As organizações da sociedade civil, por exemplo, não sofrem da erosão de imagem de que padecem, muitas vezes, os decisores políticos e, geralmente, têm mais simpatizantes e embaixadores espalhados pelo mundo, o que agiliza o trabalho da diplomacia pública. Neste contexto, para a conceção de uma marca de lugar inteligente, que se afirme no âmbito das relações internacionais através da diplomacia pública, importa identificar os interesses comuns entre os atores políticos, os agentes económicos e cidadãos em geral. Este trabalho permite obter consensos, olear mecanismos e partilhar recursos de poder (Quintela, 2020).

Assim, num tempo em que a sustentabilidade holística, e não apenas ambiental, e a Inteligência Artificial constituem incentivos crescentes à afirmação da criatividade e da capacidade de construir relações à escala planetária, a diplomacia pública é um instrumento que, se for trabalhado no contexto de uma marca de lugar inteligente, contribui para afirmar a identidade competitiva no plano internacional e atrair o postulado nos eixos do hexágono de Anholt (2007), nomeadamente exportações, investimento, talento e turismo.

A diplomacia pública tem-se revelado especialmente eficaz quando é mobilizada em redes associativas ou colaborativas, rentabilizando uma cooperação sinérgica, sobretudo entre entidades públicas, associativas setoriais e da sociedade civil (Anholt, 2007). É neste enquadramento que se propõe um modelo de Cooperação Intermunicipal.

2.4. A Cooperação Intermunicipal

A questão da cooperação intermunicipal tem ganho interesse e visibilidade nos últimos anos. Evidências recentes demonstram que as comunidades locais começam a compreender os benefícios da cooperação, tornando-se mais disponíveis para participar em esforços de desenvolvimento económico regional (Arku, 2013, 2014; Gordon, 2007,



2009). Especial atenção tem sido dada à questão da competição versus cooperação, em particular no que diz respeito ao desenvolvimento económico (Bowman, 1988; Goetz & Kayser, 1993; Gordon, 2007, 2009; Wells, 1990; Wolfson, 2000). Vários autores confirmam o papel da cooperação dos municípios como um importante fator de desenvolvimento do território (Bel & Warner, 2015; Dušek, 2017; Hulst & Van Montfort, 2007; Nelles, 2013; Strebel & Bundi, 2022; Teles, 2016), sendo uma área de grande interesse para as democracias modernas (Denters & Rose, 2005; Strebel & Bundi, 2022; Teles & Swianiewicz, 2018). Os governos locais devem, assim, naturalmente cooperar entre si procurando superar os pontos fracos e lidar com as insuficiências, muitas vezes causadas pela pequena dimensão do município (Rakar et al., 2015).

Ainda que grande parte da literatura sobre concorrência do sector público seja focada no nível estatal ou entre as grandes cidades, a concorrência mais feroz é muitas vezes entre cidades vizinhas ou cidades dentro de uma mesma região, em particular pelo investimento privado (Goetz & Kayser, 1993). Na verdade, as alterações provocadas pela globalização vieram intensificar a concorrência entre cidades (Morin & Hanley, 2004), que viram o seu papel tornar-se mais importante à medida que o investimento resulta de uma forma de negociação entre capital global e poderes locais (Peck & Tickell, 2002). Contudo, alguns estudos têm evidenciado os benefícios associados à cooperação, como a capacidade de gerar inovação na economia urbana, permitir assegurar o controlo local e melhorar a eficiência local e estatal (Arku, 2014). Estes defendem que a concorrência entre governos locais gera ineficiências e desigualdades (Goetz & Kayser, 1993) e distrai os decisores políticos da promoção da economia regional (Wolfson, 2000). Estes argumentos sustentam a ideia de que a economia global atual requer que as comunidades trabalhem em grupo. Assim, em vez de concorrência, os governos locais têm sido incentivados a cooperar em políticas e projetos de desenvolvimento económico (Arku, 2014; Gordon, 2009; Wolfson, 2000).

Na senda de identificar as razões que justificam a cooperação intermunicipal, Teles e Kettunen (2016) identificam quatro abordagens:

1. o modelo de economia política, em que a cooperação é apenas um instrumento para alcançar economias de escala;
2. a abordagem da teoria das redes, que interpreta a cooperação como uma forma de melhorar as atividades de governança com benefícios para vários atores;
3. o argumento da escolha pública, que encara a concorrência entre municípios perigosa devido às barreiras institucionais que áreas altamente policêntricas podem gerar;
4. a abordagem de ação coletiva que considera a cooperação como um instrumento utilizado pelos governantes eleitos para alcançar benefícios políticos.

Independentemente da abordagem considerada, bem como das barreiras que se reconhecem (divergências políticas, rivalidade, compatibilidade e adequação de soluções, problemas de financiamento), a cooperação proporciona aos governos locais mecanismos de acesso à economia externa, melhorando a dimensão de internacionalização, permitindo-lhes aumentar a capacidade de decisão, captar recursos, alcançar economias



de escala, melhorar as forças de mercado, assegurar eficácia em termos de custos, ganhar maior influência política (Arku, 2014) e aumentar o alcance da diplomacia pública (Anholt, 2007). Tendo em conta estas vantagens, os benefícios da cooperação estendem-se para além da economia individual de uma comunidade, disseminando-se para múltiplas comunidades, em particular para os municípios vizinhos (Goetz & Kayser, 1993), havendo estudos que o demonstram envolvendo cidades-região (Kim, 2020) e comunidades intermunicipais (Silva et al., 2018).

Entende-se, pois, que a cooperação pode ser particularmente crítica para comunidades mais pequenas, que carecem de recursos ou não são suficientemente atrativas para operar eficazmente na arena da economia global emergente (Arku, 2014). Ou seja, a cooperação entre comunidades constitui um mecanismo importante para melhorar o bem-estar económico e social. No entanto, e apesar de a literatura apontar para a disponibilidade dos decisores políticos em colaborar em políticas de desenvolvimento territorial (Arku & Oosterbaan, 2015; Gordon, 2007, 2009; Nelles, 2013), sabe-se relativamente pouco sobre a forma como estas parcerias geram benefícios no âmbito do marketing territorial e social. Considerando que a governança é uma das dimensões associadas ao conceito de *smart city*, é natural que seja um fator chave quando se analisa o sucesso da implementação de estratégias inteligentes (Meijer & Bolívar, 2016), especialmente quando a transformação digital está a alterar os modelos de governação de um modo disruptivo, potenciando novas formas de atuação. Indo além dos projetos individuais de *smart city*, muitas cidades participam em redes de cidades inteligentes onde as melhores práticas são partilhadas e promovidas (Palomo-Navarro & Navío-Marco, 2018), disseminando boas práticas de governação. Neste contexto, importa perceber se e como a cooperação intermunicipal entre cidades com projetos individuais de *smart city* pode gerar benefícios para o próprio território onde se inserem. A governação territorial integradora assume-se, pois, cada vez mais como uma ferramenta de inteligência territorial em favor do desenvolvimento partilhado e harmonioso do território (Alaoui, 2023).

Uma evidência desta abordagem é analisada num estudo desenvolvido na Alemanha visando um caso de cooperação intermunicipal entre cinco municípios de pequena e média dimensão, relacionando os processos individuais de *smart city* com a cooperação e interação estabelecida (Treude et al., 2022). As cinco cidades estabeleceram um consórcio com o objetivo de se posicionarem como a região mais inteligente da Alemanha. Os resultados evidenciaram como fatores críticos de sucesso da cooperação (Treude et al., 2022):

- as estruturas de financiamento e capacidade de aquisição dos municípios
- a cooperação na fase estratégica para ativar a cidadania e a administração
- a comunicação da estratégia e dos seus benefícios para aumentar a informação juntos dos cidadãos e da administração
- a coerência política, a fim de evitar discrepâncias nas estratégias existentes e criar responsabilidades
- a criação de uma estrutura para gerir projetos de *smart city* e difusão de *smart city*



- os processos de aprendizagem intercomunitária e difusão das aprendizagens
- o intercâmbio regular dentro e entre as cidades para evitar duplicações, fomentar aprendizagens mútuas e o benefício de economias de escala em projetos conjuntos reconhecendo o valor do conhecimento, partilhando-o com sucesso

Pode, pois, concluir-se que a cooperação entre municípios ou cidades é possível e desejável e que esta apresenta benefícios potenciais em diversas vertentes, sendo necessário dar especial atenção aos fatores críticos determinantes para o sucesso, nomeadamente relativamente à estrutura de coordenação, partilha de experiências e comunicação para o interior e exterior da região.

2.5. Marketing Territorial/Place Branding

A crescente discussão em torno da utilização do marketing nas estratégias de desenvolvimento territorial conduziu ao aparecimento de novos conceitos como "marketing territorial" (*territorial marketing*), "marca do território" (*place branding*) e "imagem de território" (*place image*) (Askerova et al., 2019). No entanto, não se trata de um fenómeno recente, pois há muito que os territórios sentiram a necessidade de se destacarem dos restantes, salientando as suas características distintivas e diferenciadoras, com o objetivo de alcançarem objetivos económicos, sociais e políticos e satisfazerem as necessidades dos seus *stakeholders* (Ashworth & Voogd, 1990; Kotler et al., 1993, 2002). Ao que se assiste é à tentativa consciente dos governos em moldar a identidade do território, especificamente projetada, e promovê-la para os diferentes mercados, tanto internos como externos (Kavaratzis & Ashworth, 2008), adaptando os principais aspetos do marketing clássico às necessidades do território (Tovma et al., 2020). Este é o foco primário do marketing territorial.

Hassib e Ibtissem (2018) defendem que o futuro dos lugares depende da capacidade da ação pública em implementar estratégias adaptadas às mudanças sociais, fortemente influenciadas pela necessidade de atratividade do território, o que, por vezes, conduz a um novo posicionamento. A atratividade de um território traduz-se na capacidade para aliciar e reter atividades económicas e fatores de produção móveis (empresas, eventos profissionais, empresários, capital), ou seja, bens transacionáveis, durante um longo período, pelo que a implementação de abordagens de *place branding* tornou-se uma tendência necessária para o desenvolvimento dessa atratividade (Hassib & Ibtissem, 2018). Para o efeito é indispensável que os territórios consagrem a atenção devida a desenvolvimento de um posicionamento adequado e relevante.

Referências ao posicionamento aplicado em contexto de marketing dos lugares podem ser encontradas nos estudos de Sperling (1991) e Gartner (1989) (as cited in Hlynskyy & Hirna, 2022), muito centradas no turista. Nesses estudos, o posicionamento do território é definido como o "*process of establishing a distinctive place of that destination in the minds of potential visitors*" (Gartner, 1989, as cited in Hlynskyy & Hirna, 2022). É uma realidade que a maioria dos autores considera como grandes públicos-alvo do marketing territorial os turistas ou visitantes, os investidores ou empresários locais e os residentes atuais e potenciais (Amajid et al., 2016; Hassib & Ibtissem, 2018; Kotler et



al., 2002), o que torna complexo o processo de posicionamento do território (Saqib, 2019). Assim, um dos pontos de partida para a determinação do posicionamento do território deverá ser a identificação do valor/vantagem competitiva do território que possa ser transversal aos diversos públicos-alvo identificados (Hlynskyy & Hirna, 2022).

Saqib (2021) concluiu sobre a inexistência de uma definição coerente e consensual sobre posicionamento e sugere uma definição mais abrangente. Esta engloba cinco perspetivas de posicionamento retiradas de uma exaustiva revisão de literatura: concorrência, espaço/janela vazia na mente dos potenciais consumidores, perceção dos consumidores, diferenciação e vantagem competitiva. Neste contexto, define posicionamento como: "...a strategy of finding the desired consumer perception of product/brand and filling an empty slot/window in the minds of the target customers by creating and communicating an image which differentiates its unique position from competitor to gain a competitive advantage in the market" (Saqib, 2021, p. 150).

Combinando as contribuições de Renigier-Biłozor and Biłozor (2015) and Tovma et al. (2020), sintetizamos na Figura 2 os principais objetivos do marketing territorial, de modo a proporcionar um esboço das relações entre os objetivos sobre o qual é possível alicerçar a investigação sobre o tema.

Figura 2: Objetivos do Marketing Territorial



Fonte: Elaboração própria

A aplicação do conceito de marketing ao território, em particular em territórios ricos em recursos naturais, pode conduzir ao desenvolvimento de estratégias de desenvolvimento sustentável, fundamentais atualmente, (Belyaev & Pyatkova, 2023), através do princípio da singularidade. Trata-se assim de procurar características únicas da região para criar produtos novos, ou desenvolver produtos existentes com atributos ligados à herança cultural e ao saber local, imbuindo-os de propriedades únicas (Belyaev et al., 2015).



Deste modo, importa perceber se estes objetivos podem ser alcançados através de políticas de cooperação entre municípios, capazes de conduzir à definição de um posicionamento global comum, ancorado numa estratégia de marketing cooperativo intermunicipal e em atributos únicos e complementares, com vista a promover o desenvolvimento económico e social do território. A implementação com sucesso de ações desta natureza tem a capacidade de promover a construção de uma sociedade moderna, equilibrada e sustentável, capaz de gerar emprego e riqueza, respeitando, em simultâneo, a natureza e os direitos humanos, tal como o preconizado pelas Nações Unidas através da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), em particular no que respeita ao ODS 11 – Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.

3. Evidências do Contexto Português

A evolução e a implementação do conceito de *smart city* não tem sido sentida de forma igual em todos os países, nem mesmo entre as cidades do mesmo país. No que diz respeito ao contexto português, a primeira rede de *smart cities* em Portugal foi criada em 2009 – Rede Portuguesa de Cidades Inteligentes (RPCI). Designada também por RENER-*Living Lab*, foi constituída por 25 municípios como protótipo de rede piloto para a mobilidade elétrica. No âmbito do Programa Nacional de Mobilidade Elétrica Mobi.E, lançado pelo Governo português, as cidades atuaram como locais de teste dos postos de carregamento e de sistemas de mobilidade inteligente. A RPCI é gerida pela INTELI, uma associação privada sem fins lucrativos que atualmente é constituída por cerca de 120 municípios e outros parceiros, incluindo cidades europeias e agências de desenvolvimento. No papel de coordenadora, a RPCI atribui um selo que reconhece e distingue projetos associados ao conceito *smart city*, promovendo a inovação, criatividade, sustentabilidade, inclusão, participação e qualidade de vida, num contexto de “reinvenção das cidades”.

Apesar deste projeto piloto, o interesse pelo tópico das *smart cities* só foi consolidado em 2012, antecipando a oportunidade de financiamento através da agenda europeia. Em 2013 surgiu o Cluster Smart Cities Portugal para promover soluções urbanas integradas e inovadoras e a cooperação entre empresas, associações, universidades, municípios, organismos públicos e sociedade civil, tendo o processo culminado em 2015, quando o Governo aprovou a Estratégia Cidades Sustentáveis 2020.

O levantamento do estado da arte das *smart cities* em Portugal indica que os trabalhos desenvolvidos têm procurado mapear as cidades inteligentes, apresentando metodologias variadas e estabelecendo rankings e/ou índices (Alves et al., 2019; Correia et al., 2021; Lopes et al., 2017). São identificados os Índices de Cidades Inteligentes, desenvolvidos pela INTELI em três edições – 2012, 2016 e 2020, e o Portuguese Smart Cities Index 2015, desenvolvido pela empresa IDC Portugal, em colaboração com a NOVA IMS. Contudo esta não é tarefa fácil, pois, de acordo com Lopes et al. (2017), os municípios portugueses não apresentam linhas características uniformes e comuns, refletindo as vicissitudes e os constrangimentos próprios do ambiente físico e humano em que estão inseridos. Face aos projetos desenvolvidos, os campos de intervenção dos vários municípios podem ser divididos em quatro áreas principais: governança; energia,



ambiente e construções; mobilidade; e sociedade e qualidade de vida. Correia et al. (2021), verificaram que as iniciativas de *smart cities* em Portugal são maioritariamente nas áreas da mobilidade, na vertente social e do ambiente. No entanto, não se identifica a implementação de soluções tecnologicamente disruptivas, mas antes iniciativas isoladas, em larga medida projetos piloto, aparentemente sem uma visão holística. Não é evidente uma motivação tecnológica clara nem uma associação com os aspetos da sustentabilidade e da eficiência.

As iniciativas articuladas têm por objetivo promover a regeneração e o desenvolvimento urbano permitindo alcançar as expectativas culturais dos cidadãos, melhorando simultaneamente a qualidade de vida. Ao mesmo tempo, parece haver um esforço crescente para promover a participação cívica. Simultaneamente, são igualmente notórias as diferenças nos estádios de desenvolvimento das cidades. Devido ao desafio do acesso a financiamento, as cidades mais pequenas só têm conseguido estabelecer projetos verticais e isolados para responder a desafios prementes (*Smart City 1.0*). Já no caso das cidades de maior dimensão, estas dividem-se entre as que têm projetos integrados (*Smart City 2.0*) e as que acompanharam a evolução do conceito e estão focadas em promover a participação dos cidadãos (*Smart City 3.0*).

Quando se observa a realidade portuguesa de uma perspetiva geográfica, constata-se que os municípios localizados no litoral do país assumem primazia jurídica e hierárquica, nomeadamente devido à sua natureza populacional e financeira. Não obstante, as pequenas e médias cidades demonstram também um enorme potencial nesta área, com autores a defender que viver numa cidade do interior é mesmo um conceito inteligente (Lopes et al., 2017).

No que diz respeito às soluções implementadas, as cidades mais pequenas privilegiam a implementação de soluções em setores verticais específicos para aumentar a eficiência, como por exemplo, na iluminação pública ou na implementação e controlo de condutas de água. Já nos grandes aglomerados urbanos, nota-se uma preocupação com uma visão holística e integrada da cidade. No geral, as cidades estão empenhadas na transformação digital e na tomada de decisão baseada em dados recolhidos através de plataformas de gestão integrada, numa lógica de recolha e processamento de informação em tempo real que permita apoiar as deliberações dos decisores políticos, e antecipar os problemas. Também se verifica a implementação de aplicações baseadas em gamificação que permitem premiar cidadãos por comportamentos amigos do ambiente, bem como para incentivar a sua participação ativa de modo a receber as sugestões e preocupações destes (Correia et al., 2021).

Apesar de todos os obstáculos inerentes à localização de algumas cidades em zonas de baixa densidade populacional, a forma resiliente como os municípios estão a ultrapassar todas as contingências é, segundo Lopes et al. (2017), verdadeiramente notável. Embora o número de iniciativas existentes em Portugal e o financiamento sejam escassos, é possível notar o empenho dos municípios portugueses na promoção da participação, da colaboração, da transparência e, sobretudo, da luta contra as alterações climáticas. No entanto, estas iniciativas não se revelam ainda alinhadas e integradoras, tornando difícil a definição de uma estratégia de *smart city*. Este facto pode ter levado as cidades a adaptar as suas estratégias para satisfazer o âmbito e os requisitos de cada oportunidade



de financiamento, perdendo assim de vista a lógica global e de longo prazo na origem das suas estratégias.

É de ressaltar que persistem ainda muitos desafios para os decisores políticos portugueses, nomeadamente: a falta de conhecimentos e de competências dentro das organizações; a burocracia no processo de contratação pública; a falta de informação na esfera pública e de capacidade de integração da informação; a escassez de recursos financeiros e o custo de aquisição e manutenção de soluções (Correia et al., 2021). Segundo Alves et al. (2019) os municípios portugueses têm tido a vantagem de aceder a fundos europeus, no entanto esses recursos não estão diretamente relacionados com projetos de *smart cities*. Acresce a isto o facto de o acesso aos fundos comunitários requerer competências técnicas que podem não existir em alguns municípios. Deste modo, concluímos que, no futuro será necessário que o tema ganhe centralidade e passe a incluir os meios necessários para o desenvolvimento das *smart cities* de forma integrada e explícita.

4. Conclusão

Da reflexão efetuada resulta claro que são vários os desafios que se colocam às cidades rurais e/ou do interior. O despovoamento acentuado, a intensificação dos impactos climáticos, a crescente concorrência, a carência de recursos e de infraestruturas e a falta de competências digitais são alguns dos constrangimentos que condicionam o desenvolvimento sustentável destes territórios. A preocupação em melhorar a qualidade de vida dos cidadãos e em criar cidades mais sustentáveis alavancou o conceito de *smart city*, com académicos, governantes e agentes económicos a encontrarem na “inteligência” uma via para alcançar os objetivos de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas. As *smart cities* assumem-me como cidades que criam condições de governança, infraestruturas e tecnologia para produzir inovação social capaz de resolver problemas de crescimento, inclusão, sustentabilidade ambiental e qualidade de vida, através da auscultação, do envolvimento e da cooperação sinérgica, inclusivamente através de ações de diplomacia pública, dos vários *stakeholders*: cidadãos, governos, instituições de ensino superior, empresas e associações.

Ressalta ainda que embora o modelo de *smart city* esteja normalmente associado a grandes cidades, não é claro nem pelas investigações existentes, nem pelos projetos conhecidos qual a dimensão mínima para uma cidade desenvolver uma estratégia “inteligente”. Por esta razão importa discutir a sua aplicabilidade, também, a pequenas e médias cidades, pelas oportunidades e possibilidades de desenvolvimento que representa. Também o desenvolvimento de novas iniciativas regionais e redes de municípios, induzem ao aparecimento de conceitos emergentes como *Smart Territory* ou *Smart City-Regions*. Estes estão alinhados com o preconizado nas políticas de coesão territorial e na importância de definir estratégias de desenvolvimento a longo prazo capazes de combater ineficiências e desigualdades que restringem a evolução de territórios rurais e/ou de interior. Um desafio que reforça a necessidade de adoção, por parte destes territórios, de abordagens centradas no ser humano, adaptadas ao local e concebidas em torno do seu potencial de coesão territorial e, por que não, alinhadas com o conceito de *smart city*.



Da contextualização teórica apresentada resulta claro que a cooperação entre municípios é um importante fator de desenvolvimento do território, devendo estes cooperar entre si para combater os constrangimentos e lidar com as insuficiências, muitas vezes causadas pela ausência de escala do território. Entre as vantagens identificadas destaca-se a possibilidade de alcançar economias de escala, melhorar as forças de mercado, poupar recursos, melhorar os mecanismos de acesso à economia externa, aumentar a capacidade de decisão e ganhar influência política junto da opinião pública.

Ora, num contexto em que a “inteligência” ganha grande relevância, uma governação territorial integradora pode tornar-se uma ferramenta de inteligência territorial para o desenvolvimento partilhado e harmonioso. A sustentabilidade dos territórios encontra-se, hoje, muito dependente da sua capacidade de atração, o que justifica a aplicação dos princípios de marketing clássico às necessidades do território, ou seja, implementação de abordagens de marketing territorial/*place branding*. Dentro destas a questão do posicionamento assume particular importância pela capacidade de transmitir as características distintivas e diferenciadoras que possam traduzir-se em valor/vantagem competitiva do território. O desenvolvimento de um posicionamento que extravase a dimensão municipal, para adotar uma dimensão regional mostra-se assim importante para potenciar uma consciência das vantagens de um território como um todo.

A análise efetuada ao contexto português evidencia que o interesse pelo tópico das *smart cities* é recente, com especial relevo na última década, e com estádios de desenvolvimento diferenciados. Os municípios localizados no litoral assumem primazia, alinhado com as dinâmicas territoriais do país, nomeadamente a maior concentração da população no litoral, em especial nas áreas metropolitanas, por oposição ao interior do território. As cidades de menor dimensão só têm conseguido estabelecer projetos verticais e isolados enquanto cidades maiores têm apostado em projetos integrados e estão focadas em promover a participação dos cidadãos. Concluímos, assim, que este é um tema que assume grande pertinência num país como Portugal, com elevada necessidade e consciência de coesão territorial (evidente pela criação, em 2019, do Ministério da Coesão Territorial), focada na redução das desigualdades territoriais e no desenvolvimento equilibrado do território.

Pelo exposto conclui-se que é necessário que o tema ganhe centralidade e passe a incluir os meios necessários para o desenvolvimento de *smart cities* de forma integrada e explícita. Sugere-se, como linhas futuras de investigação perceber se e como a cooperação intermunicipal entre cidades com projetos individuais de *smart city* pode gerar benefícios para o território onde se inserem, bem como identificar os fatores críticos determinantes para o sucesso. Em particular deve colocar-se o foco na estrutura de coordenação, na partilha de experiências e na comunicação para o interior e exterior da região. Importa, igualmente investir em investigação que procure perceber se os objetivos de marketing territorial podem ser alcançados através de políticas de cooperação entre municípios, capazes de conduzir à definição de um posicionamento global comum, ancorado numa estratégia de marketing cooperativo intermunicipal e em atributos únicos e complementares com vista ao desenvolvimento sustentável do território.



Agradecimentos

NECE and this work is supported by FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P. by project reference UIDB/04630/2020 and DOI: 10.54499/UIDP/04630/2020.

Referências Bibliográficas

Al Nuaimi, E., Al Neyadi, H., Mohamed, N., & Al-Jaroodi, J. (2015). Applications of big data to smart cities. *Journal of Internet Services and Applications*, 6(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13174-015-0041-5>

Alaoui, Y. (2023). Towards a territorial marketing based on citizen involvement. *Proceedings of the 6th International Conference on Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2023) Integrating People and Intelligent Systems, February 22–24, 2023, Venice, Italy*, 69. <https://doi.org/10.54941/ahfe1002865>

Aldegheishem, A. (2019). Success factors of Smart Cities a systematic review of literature from 2000-2018. *TEMA-Journal of Land Use Mobility and Environment*, 12(1), 53–64. <https://doi.org/10.6092/1970-9870/5893>

Alves, M. A., Cunha Dias, R., & Castro Seixas, P. (2019). Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte. *Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana*. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011>

Amajid, G., Souaf, M., & Elwazani, Y. (2016). Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature. *Revue Marocaine de Recherche En Management et Marketing*, 1(16), 111–129. <https://doaj.org/article/b666fce4bdf746548d83e746b5ca0ab2>

Anholt, Simon (2007). *Competitive Identity, The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, London, Palgrave Macmillan.

Anthopoulos, L. (2015). Understanding the smart city domain: A literature review. In *Transforming City Governments for Successful Smart Cities*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-03167-5_2

Anthopoulos, L., Janssen, M., & Weerakkody, V. (2016). A Unified Smart City Model (USCM) for smart city conceptualization and benchmarking. *International Journal of Electronic Government Research*, 12(2), 77–93. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2016040105>

Arku, G. (2013). Outsourcing Functions to Economic Development Corporations: Exploring the Perceptions of Officials in Ontario, Canada. *Public Organization Review*, 13(1), 49–49–70. <https://doi.org/10.1007/s11115-012-0193-8>

Arku, G. (2014). Competition and cooperation in economic development: examining the perceptions of practitioners in Ontario, Canada. *Journal of Urban Affairs*, 36(1), 99–118. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9906.2012.00647.x>

Arku, G., & Oosterbaan, C. (2015). Evidence of inter-territorial collaborative economic development strategies in Ontario, Canada. *GeoJournal*, 80(3), 361–361–374. <https://doi.org/10.1007/s10708-014-9554-x>



- Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Belhaven.
- Askerova, M. A., Kanishcheva, N. A., & Roze, E. E. (2019). *Territory Marketing As Tool Of Enhancing Competitive Advantages Of The Region*. 560–567. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.04.60>
- Bartkowiak, P., & Krzakiewicz, M. (2018). Shaping of the intramunicipal relations in the contemporary local government on the city of Poznan example. *Management*, 22(1), 194–207. <https://doi.org/10.2478/manment-2018-0014>
- Bel, G., & Warner, M. E. (2015). Inter-municipal cooperation and costs: Expectations and evidence. *Public Administration*, 93(1), 52–67. <https://doi.org/10.1111/padm.12104>
- Belyaev, V. I., Bocharov, S. N., Goryaninskaya, O. N., & Malakhov, R. G. (2015). *Territorial marketing: methodology and methods for substantiating strategic decisions for regional development*. Publishing house of the Altay State University.
- Belyaev, V. I., & Pyatkova, O. N. (2023). The Strategy for Sustainable Development of Territorial Entities: Territorial Marketing. In S. G. Maximova, R. I. Raikin, A. A. Chibilev, & M. M. Silantyeva (Eds.), *Advances in Natural, Human-Made, and Coupled Human-Natural Systems Research: Volume 1* (pp. 47–59). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-75483-9_5
- Bibri, S. E., & Krogstie, J. (2017). Smart sustainable cities of the future: An extensive interdisciplinary literature review. *Sustainable Cities and Society*, 31, 183–212. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2017.02.016>
- Boisen, M. (2007). *The role of city marketing in contemporary urban governance*.
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80, 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021>
- Boisen, M., Terlouw, K., & Van Gorp, B. (2011). The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, 4(2), 135–147. <https://doi.org/10.1108/17538331111153151>
- Borsekova, K., Koróny, S., Vaňová, A., & Vitálišová, K. (2018). Functionality between the size and indicators of smart cities: A research challenge with policy implications. *Cities*, 78, 17–26. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2018.03.010>
- Bowman, A. O. (1988). Competition for economic development among Southeastern cities. *Urban Affairs Review*, 23(4), 511–527. <https://doi.org/10.1177/004208168802300403>
- Cambra-Fierro, J. J., & Pérez, L. (2022). (Re)thinking smart in rural contexts: A multi-country study. *Growth and Change*, 53(2), 868–889. <https://doi.org/10.1111/grow.12612>
- Caragliu, A., del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>



- Carvalho, L. C. (2018). Entrepreneurial Ecosystems. In *E-Planning and Collaboration* (pp. 1120–1138). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5646-6.ch053>
- Cohen, B. (2015). *The 3 generations of Smart Cities: inside the development of the technology driven city*. <https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>.
- Correia, D., Teixeira, L., & Marques, J. L. (2021). Reviewing the state-of-the-art of smart cities in Portugal: Evidence based on content analysis of a Portuguese magazine. *Publications*, 9(4). <https://doi.org/10.3390/publications9040049>
- De Melo Cartaxo, T., & Hossain, K. (2018). Digitalization and smartening public governance of the European high north regions. *Smart Cities and Regional Development (SCRD) Journal*, 2(2), 65–80. <https://doi.org/10.25019/scrd.v2i2.39>
- Denters, B., & Rose, L. E. (2005). *Comparing Local Governance. Trends and Development*. Palgrave, Macmillan.
- Dušek, J. (2017). Evaluation of Development of Cooperation in South Bohemian Municipalities in the Years 2007-2014. *European Countryside*, 9(2), 342–358. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0021>
- El Ghorab, H. K., & Shalaby, H. A. (2016). Eco and Green cities as new approaches for planning and developing cities in Egypt. *Alexandria Engineering Journal*, 55(1), 495–503. <https://doi.org/10.1016/j.aej.2015.12.018>
- Fernández, C. G., & Peek, D. (2023). Connecting the Smart Village: A Switch towards Smart and Sustainable Rural-Urban Linkages in Spain. *Land*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/land12040822>
- Goetz, E. G., & Kayser, T. (1993). Competition and Cooperation in Economic Development: A Study of the Twin Cities Metropolitan Area. *Economic Development Quarterly*, 7(1), 63–63–78. <https://doi.org/10.1177/089124249300700106>
- Gordon, V. (2007). Partners or competitors? Perceptions of regional economic development cooperation in Illinois. *Economic Development Quarterly*, 21(1), 60–78. <https://doi.org/10.1177/0891242406291573>
- Gordon, V. (2009). Perceptions of Regional Economic Development: Can Win-Lose Become Win-Win? *Economic Development Quarterly*, 23(4), 317–328. <https://doi.org/10.1177/0891242409341972>
- Gracias, J. S., Parnell, G. S., Specking, E., Pohl, E. A., & Buchanan, R. (2023). Smart Cities—A Structured Literature Review. In *Smart Cities* (Vol. 6, Issue 4, pp. 1719–1743). Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI). <https://doi.org/10.3390/smartcities6040080>
- Greco, I., & Cresta, A. (2017). From SMART Cities to SMART City-Regions: Reflections and Proposals. In O. Gervasi, B. Murgante, S. Misra, G. Borruso, C. M. Torre, A. Rocha, T. Taniar, B. O. Apduhan, E. Stankova, & A. Cuzzocrea (Eds.), *Computational Science and its Applications* (Vol. 10406, pp. 282–295). https://doi.org/10.1007/978-3-319-62398-6_20



- Hassib, R., & Ibtissem, S. (2018). Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories. *A/Z ITU Journal of the Faculty of Architecture*, 15(3), 61-61-69. <https://doi.org/10.5505/ITUJFA.2018.14622>
- Hlynsky, N., & Hirna, O. (2022). Positioning of low-urbanized territories based on self-identification: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 229-246. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.20](https://doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.20)
- Hollands, R. G. (2008). Will the real smart city please stand up? Intelligent, progressive or entrepreneurial? *City*, 12(3), 303-320. <https://doi.org/10.1080/13604810802479126>
- Hulst, R., & Van Montfort, A. (2007). Inter-Municipal Cooperation: A Widespread Phenomenon. In R. Hulst & A. van Montfort (Eds.), *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Springer.
- Jones, P., Wynn, M., Hillier, D., & Comfort, D. (2017). The Sustainable Development Goals and Information and Communication Technologies. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.28992/ijsam.v1i1.22>
- Kasinathan, P., Pugazhendhi, R., Elavarasan, R. M., Ramachandaramurthy, V. K., Ramanathan, V., Subramanian, S., Kumar, S., Nandhagopal, K., Raghavan, R. R. V., Rangasamy, S., Devendiran, R., & Alsharif, M. H. (2022). Realization of Sustainable Development Goals with Disruptive Technologies by Integrating Industry 5.0, Society 5.0, Smart Cities and Villages. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 14, Issue 22). MDPI. <https://doi.org/10.3390/su142215258>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kim, S. (2020). Inter-municipal relations in city-region governance. *Cities*, 104. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2020.102771>
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press.
- Kotler, P., Hair, J., & Rein, I. (2002). *Marketing Places*. The Free Press.
- Kummitha, R. K. R., & Crutzen, N. (2017). How do we understand smart cities? An evolutionary perspective. *Cities*, 67, 43-52. <https://doi.org/10.1016/J.CITIES.2017.04.010>
- Lai, C. S., Jia, Y., Dong, Z., Wang, D., Tao, Y., Lai, Q. H., Wong, R. T. K., Zobia, A. F., Wu, R., & Lai, L. L. (2020). A Review of Technical Standards for Smart Cities. *Clean Technologies*, 2(3), 290-310. <https://doi.org/10.3390/cleantechnol2030019>
- Lopes, I. M., Oliveira, P., & B, B. D. do I. P. (2017). *Can a small city be considered a smart city?* <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.081>
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392-408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>



- Morin, R., & Hanley, J. (2004). Community economic development in a context of globalization and metropolization: A comparison of four North American cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 28(2), 369-369-383. <https://doi.org/10.1111/j.0309-1317.2004.00524.x>
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. *ACM International Conference Proceeding Series*, 282-291. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- Navío-Marco, J., Rodrigo-Moya, B., & Gerli, P. (2020). The rising importance of the "Smart territory" concept: definition and implications. *Land Use Policy*, 99, 105003. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2020.105003>
- Nelles, J. (2013). Cooperation and capacity? Exploring the sources and limits of city-region governance partnerships. *International Journal of Urban and Regional Research*, 37(4), 1349-1349-1367. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2012.01112.x>
- Nevado Gil, M. T., Carvalho, L., & Paiva, I. (2020). Determining factors in becoming a sustainable Smart City: an empirical study in Europe. *Economics & Sociology*, 13(1), 24-39. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-1/2>
- Nosek, Š. (2017). Territorial cohesion storylines in 2014-2020 Cohesion Policy. *European Planning Studies*, 25(12), 2157-2174. <https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1349079>
- Palomo-Navarro, Á., & Navío-Marco, J. (2018). Smart city networks' governance: The Spanish smart city network case study. *Telecommunications Policy*, 42(10), 872-880. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2017.10.002>
- Peck, J., & Tickell, A. (2002). Neoliberalizing Space. *Antipode*, 34, 380-404. <https://doi.org/10.1111/1467-8330.00247>
- Quintela, D. H. (2020). *Marca Portugal: Políticas e Atores*, Lisboa, Mundos Sociais ISCTE-IUL e IAPMEI.
- Rakar, I., Tičar, B., & Klun, M. (2015). Inter-Municipal Cooperation: Challenges in Europe and in Slovenia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 11(45), 185-185-200. <https://doaj.org/article/7268ee2083a0469eaa3247dcad14641e>
- Rein, I., Kotler, P., & Haider, D. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Renigier-Bižozor, M., & Bižozor, A. (2015). Territorial marketing as an element boosting the development of a commune. *Real Estate Management and Valuation*, 23(2), 38-49. <https://doi.org/10.1515/remav-2015-0014>
- Sansaverino, E. R., Sansaverino, R. R., Vaccaro, V., & Zizzo, G. (2014). *Smart rules for smart cities: Managing efficient cities in euro-Mediterranean countries*. Springer International Publishing Switzerland.
- Saqib, N. (2019). A positioning strategy for a tourist destination, based on analysis of customers' perceptions and satisfactions. *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 26(2), 131-151. <https://doi.org/10.1108/JTA-05-2019-0019>



- Silva, P., Teles, F., & Ferreira, J. (2018). Intermunicipal cooperation: The quest for governance capacity? *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 619–638. <https://doi.org/10.1177/0020852317740411>
- Söderström, O., Paasche, T., & Klauser, F. (2014). Smart cities as corporate storytelling. *City*, 18(3), 307–320. <https://doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>
- Strebel, M. A., & Bundi, P. (2022). A policy-centred approach to inter-municipal cooperation. *Public Management Review*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2051065>
- Teles, F. (2016). *Local Governance and Intermunicipal Cooperation*. Palgrave Pivot.
- Teles, F., & Kettunen, P. (2016). Why Municipal Cooperation Matters. In *Theoretical Foundations and Discussions on the Reformation Process in Local Governments* (pp. 140–152). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0317-0.ch006>
- Teles, F., & Swianiewicz, P. (2018). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Palgrave Macmillan.
- Tovma, N. A., Shurenov, N. B., Bimendiyeva, L. A., Kozhamkulova, Z. T., & Akhmetova, Z. B. (2020). Territorial marketing and its role in determining regional competitiveness. Evaluating supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(1), 1–16. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.10.001>
- Treude, M., Schüle, R., & Haake, H. (2022). Smart Sustainable Cities—Case Study Südwestfalen Germany. *Sustainability*, 14(10), 5957. <https://doi.org/10.3390/su14105957>
- Ullah, A., Anwar, S. M., Li, J., Nadeem, L., Mahmood, T., Rehman, A., & Saba, T. (2023). Smart cities: the role of Internet of Things and machine learning in realizing a data-centric smart environment. *Complex and Intelligent Systems*. <https://doi.org/10.1007/s40747-023-01175-4>
- United Nations. (2015). *Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Wells, B. L. (1990). Building Intercommunity Cooperation. *Journal of the Community Development Society*, 21(2), 1-1-17. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ419497&site=eds-live>
- Wolfson, J. (2000). Local Response to the Global Challenge: Comparing Local Economic Development Policies in a Regional Context. *Journal of Urban Affairs*, 22(4), 361-361–384. <https://doi.org/10.1111/0735-2166.00062>

PEOPLE AND PLANET FIRST: TESTING AN APPROACH TO PLACE BRANDING IN THE DÃO WINE REGION

JOÃO PEDRO REIS

joao.pedro.silva.reis@gmail.com

He is currently a PhD student in Marketing and Strategy in a joint programme between the University of Minho, the University of Aveiro and the University of Beira Interior. Her research focuses on topics such as place branding, destination branding and country of origin. With a business career in marketing, he is currently Head of Commercial Development at Sogrape Vinhos S.A. ORCID: 0009-0004-5274-1772.

DENISE HENRIQUES

dquintela@fcsb.unl.pt

Denise Henriques has a PhD and a master's degree in Public Policy, and a degree in Social and Cultural Communication. She is the Director of the Post-Graduation in Placebrand and Place Marketing of ISCTE Executive Education, and a researcher at CIES/ISCTE-IUL and ICNOVA-Institute of Communication of the Universidade Nova de Lisboa. She developed with AICEP-Agency for Investment and Foreign Trade of Portugal, the Strategic Plan of Portugal Nation Brand and she was invited by the United Nations to develop the Guinea Bissau Digital Strategy.

She is the author of the book *Marca Portugal: Políticas e Atores*, published by ISCTE and financed by IAPMEI-Agency for Competitiveness and Innovation of Portugal, as well as other scientific publications and international communications.

She has been an invited member of the scientific committee of several scientific events and international networks, in her expertise and research interest areas: Placebrand; Placemarketing; Intelligent and Sustainable Policies. ORCID: 0000-0003-4432-3947.

Abstract

This article suggests a new approach to place branding and place marketing, applied to a case study – the Dão Wine region – and focused on People and Planet, rather than on consumer or customer-centric approaches, which have been used extensively in marketing. Methodology includes literature review, data collection, interviews, empathy maps and field observation in the region. Main findings show the relevance of an expanded perspective of People and Planet marketing mix applied to place brands and place marketing versus the traditional approach used in commercial brands.

Keywords

Place brand, Dão wine region, People and Planet First, customer/consumer-centric, Public Diplomacy.

Resumo

Este artigo sugere uma nova abordagem ao place branding e ao place marketing, aplicada a um caso de estudo - a região do Vinho do Dão - e centrada nas Pessoas e no Planeta, em vez de abordagens centradas no consumidor ou no cliente, que têm sido amplamente utilizadas



no marketing. A metodologia inclui revisão da literatura, recolha de dados, entrevistas, mapas de empatia e observação de campo na região. Os principais resultados mostram a relevância de uma perspetiva alargada do marketing mix, People and Planet, aplicada a marcas e marketing de lugares, em comparação com a abordagem tradicional utilizada em marcas comerciais.

Palavras-chave

Marca local, região vitivinícola do Dão, People and Planet First, centrada no cliente/consumidor, Diplomacia Pública.

How to cite this article

Reis, João Pedro & Henriques, Denise (2025). People and Planet First: testing an approach to place branding in the Dão Wine Region. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2. Thematic Dossier – “Place Branding and Public Diplomacy”. February 2025, pp. 73-93. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.4>.

Article received on 15 October 2024 and accepted for publication on 29 november 2024





PEOPLE AND PLANET FIRST: TESTING AN APPROACH TO PLACE BRANDING IN THE DÃO WINE REGION

JOÃO PEDRO REIS

DENISE HENRIQUES

1. Introduction

This article suggests a new approach to place branding and place marketing studies and the application of those developments in constructing a place brand in the Portuguese wine region known as the Dão. Firstly, in the introduction, this approach is contextualized in the scope of place brand as a scientific discipline. Secondly, it refers to the evolution of the marketing mix concept and presents the model of People and Planet. Thirdly, study contributions are discussed, resulting from applying this framework to the Dão wine region, including a brief contextualization of the region's history, current positioning and main challenges in the future. Finally, the most relevant conclusions are summarized, as well as the study limitations and further research opportunities.

The study benefits from the empirical experience of its authors, since one has been Head of Marketing in Sogrape, the largest Portuguese wine company (Dinheiro Vivo, 2024), for the last six years, and the other designed the Portugal Nation Brand Strategy with AICEP-The Portuguese Agency for Trade & Investment. The authors have experienced the relevance of place brand as a key component of Portuguese wine identity, in a business-to-business client (B2B) and business-to-consumer (B2C), both domestically and internationally.

Additionally, the author from Sogrape observed, not only from his own experience in the Company but also from forums where he represented Sogrape, like debates organized by cross-sector associations including ViniPortugal (representing all wines from Portugal with appellations), Vinho Verde wine region marketing committee, Dão wine region marketing committee, among other forums, where the national and regional wine place brands were discussed to enhance the exports of all Portuguese wines with appellation.

These observations have strengthened the perception that there is a need to articulate the place brand strategy with commercial brands, to ensure that place branding and place marketing add value to their respective places and products.



2. Theoretical and conceptual approach: the opportunity within place brand and place marketing

Countries, regions and cities are increasing their investment to create or improve their place images to achieve economic gains through an increase in exports, investment and tourism (Dinnie, 2022). However, only a few places have managed their place brand strategically and consistently in the long term (J. Freire, 2021). For example, Portugal has significantly improved its reputation over the past decade, especially for tourism purposes (Bloom Consulting, 2011, 2024), despite not having, as its neighbor Spain does, a clear place brand public policy and a clear value proposition for the “Portugal” nation brand (Quintela, 2020, 2023).

The “father” of the nation brand, Simon Anholt, who developed the Competitive Identity concept and its Hexagon (Anholt, 2007), and who created, in 2005, the international comparison index for country reputation, currently known as Anholt-IPSOS, claims that countries have multiple components contributing to reputation and that nation branding does not work by itself nor as a mere result of place branding campaigns. Numerous and heterogenous factors, such as public policy, governmental decisions or even the actions of famous public figures and the success of national gastronomy around the world can impact a country’s reputation (BBC News, 2018).

His work organizes the nation brand into five key factors: the natural beauty of the rural and urban landscape, the hospitality of the people, the degree of technological development, the “hard power” (strength of the economy and military power) and, most importantly, the contribution of the nation for the world (Anholt, 2021). In summary, “places are judged by what they do, not by what they say about themselves” (Anholt & Co., 2024). Public diplomacy assumes a special role in this context.

Anholt introduced the public diplomacy concept in 2007, defining it as the set of actions that political decision-makers develop to captivate public opinion both domestically and abroad. This differs from conventional diplomacy, which is more oriented towards inter-nation relationships. Since then, two phenomena have arisen:

- 1) Sub-topics have been derived from the terminology, including *economic diplomacy*, more focused on companies and investors; *scientific diplomacy*, focused on research networks and higher education internationalization and *cultural diplomacy* which, similarly to large sporting events, materializes large expo events that stir people’s emotions and contribute to higher empathy among different cultures, boosting tourism, exports and investment like in Spain after Seville 1992 Expo or in South Korea after the 1998 Olympic Games in Seoul (Quintela, 2020).
- 2) Globalization, allied with the emergence of social and digital media, has transferred more and more visibility from national political protagonists to regional and even local decision-makers, and to sector and corporate associations, whose influence extends beyond territorial borders. This phenomenon has generated a diffusion of interest and power centers, transforming the public diplomacy arena. The sector and civil associations, for example, do not suffer from the public image



erosion that politicians typically do, and generally, have more advocates and followers spread around the world, facilitating the public diplomacy work (Quintela, 2020).

As a result, despite Anholt (2007) considering that place marketing is not the most important vector of place branding, it is accepted that, together with public diplomacy, it supports place brand development. Currently, it is unanimously accepted by scientists and practitioners that the development of a place brand – a concept that includes country, region and city brands - involves a marketing approach different from a commercial brand, following a more holistic marketing mix (Quintela, 2023 in Barreto, Freire e Brito).

Although nation branding has expanded its case study base (Dinnie, 2022) as academia and practitioners have been more in contact (Kaefer, 2021), there are still many questions for theoretical and practical research, including:

- 1) how can place branding contribute to achieving sustainable development goals (SDGs)?
- 2) how can place branding professionals utilise commercial brands as relevant stakeholders for common value creation?

Both these questions could benefit from new conceptual thinking as well as applied case studies, not only at a national level but also at a regional and city level. As mentioned by Mariutti (2019), there is space for theoretical and methodological alignment relating to place brands.

3. Methodology: People and Planet First, a new holistic model

The framework proposed for the alignment of place branding and place marketing is a model of 'People and Planet First' expanding the marketing mix initial proposal. Marketing mix was developed in the 1960s with 4Ps – Place, Promotion, Price and Product (McCarthy & Perreault, 1960). To this initial set, services' marketing added three other Ps – People, Process and Physical Evidence (Booms & Bitner, 1981), a perspective that was later defined as New Marketing Logic, highlighting the change over the past 50 years from a "transaction focus" to a "relational focus", the common denominator of "customer-centric" (Vargo & Lusch, 2004). Given these two approaches are company-focused, another lens was later explored by academics and practitioners, namely the "consumer-centric" lens, where Price was analyzed as Consumer Cost to satisfy, Place as Convenience to Buy, and Promotion as Communication (Lauterborn, 1990), which evolved to address all marketing as an experience in an omnichannel and digital world governed by 4Es rather than 4Ps: Product as Experience, Place as Everywhere, Price as Exchange and Promotion as Evangelism (Fetherstonhaugh, 2009).

The original McCarthy & Perreault model (1960) remains relevant today, having been used in the Principles of Marketing, by Kotler and Armstrong's 19th Edition (2023). All



products, even those that are free, have in price a key element of their value proposition and must have a physical or online point of sale. The 4Cs and 4Es lens has added useful perspectives, which are deployed by some of the most successful commercial brands around the world (Danziger, 2017).

There is however a window of opportunity for an additional lens for the development of place brands which is partially covered in the marketing definition of the American Marketing Association, namely “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large” (AMA, 2024). To be effective, in the light of Anholt’s insights about the determinants of the reputation of a place brand, place marketing should focus on the value for “society at large” first, namely in People and Planet.

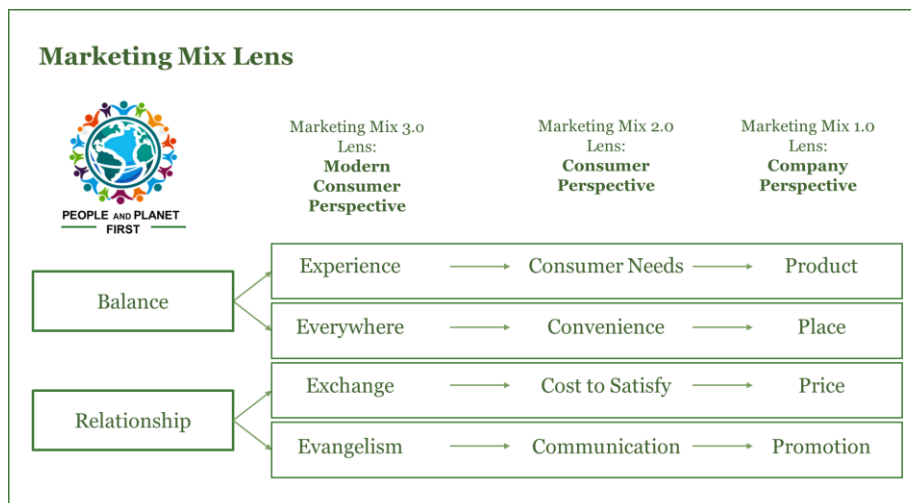
Place brands are far more complex than commercial brands. They are collective constructs that have potentially millions of “owners”. While commercial brands are, ultimately, owned by a single entity that owns trademarks, protects the brand and promotes the brand to achieve its objectives, place brands are a sum of multiple entities that live, breathe, promote and impact the brand, including the local population, companies, political decision-makers and all the stakeholders that build public opinion regarding it (Quintela, 2020).

The rise of social media, user-generated content and the rise of regional and city brands challenged the conventional top-down nation branding (Dinnie & Sevin, 2020). Freire had already identified “Local People” as a critical dimension for place brands as a factor of decision for consumers (J. R. Freire, 2009), similar to the People P mentioned in the service marketing. Here the People component proposed is not proposed in the service provider perspective but as the locals being the *de facto* brand owners. As pointed out in Mariutti’s revision of studies on country-of-origin, nation branding, country branding and country reputation, “social science research recognizes many conceptual interconnections between the various sub-themes” (Mariutti, 2017) and a significant effect is mentioned as part of a Pakistani study: “if a country is negatively stereotyped on the global stage, it weakens the ability of people to live their nation’s brand” (Yousaf & Li, 2015). This highlights the two-sided relationship between a place brand and its People.

Given the openness provided by the authors Booms & Bitner (1981) who claimed that the Marketing Mix is dynamic, and bearing in consideration that other approaches have been conceptualized, especially in the field of sustainable tourism (Pomeroy et al., 2011), a new Marketing Mix lens is proposed called “People and Planet first”:



Figure 1 - Marketing Mix Lenses



Source: Authors

In the model proposed, there are two critical tasks, inseparable sides of the same coin. The first task is to ensure that the interaction between the place and its People is a long-lasting positive Relationship¹, and the second task is to establish a sustainable Balance between the product or service with the Planet.

Relationships require mutual understanding. Hence, the chain starts with listening to what the place brand currently means to stakeholders and what they want or dream it could become. This forces traditional “commercial brands’ marketers” to step back from their usual modus operandi, towards a more holistic and realistic vision. More than a “top-down” imposed vision, as can be the case with commercial brands, the future of place brands depends on the sum of the contributions of agents in that territory.

The first step is to identify the stakeholders. For that, this study suggests the “Power/Interest Matrix”, a best practice promoted by the European Commission (FI4INN, 2024). This provides a roadmap to help understand people’s different perspectives, from residents to consumers, from weekend tourists to owners of companies and potential investors.

The second step is to define the best format to capture each stakeholder’s insights most effectively considering both formal and informal settings. Depth, not necessarily volume, is critical here. To capture the distinctive aspects of the Dão wine region, this study includes significant data collection on wine tourism and wine export statistics, 10 script-based interviews with key stakeholders, three co-created empathy maps as well as consumer online surveys undertaken by 72 Portuguese and 80 American consumers.

The stakeholders selected for interviews represent the producers (four interviews) and the entities responsible for the Dão wine region brand and for promoting Dão and

¹ To highlight the concepts, People, Relationship and Planet and Balance will be used with initial letter in caps, from this chapter onwards.



Portuguese wines (six interviews). These script-based interviews last at least one hour and are focused on past and current perceptions of the region as well as perspectives for future development. In addition to the formal interviews, informal gatherings (e.g. those after DWRB marketing committee meetings) are also insightful.

For the empathy maps, three individuals are selected to offer differing perspectives of a resident, a national tourist and an international tourist. The co-creation sessions have no set duration - actual sessions ranged from 1 to 4 hours - and have an open conversation mode resulting in deeper insights. Empathy maps identify core issues relevant to the place brand and encompass not only what interviewees say, but also what they see, feel and hear (Dam & Siang, 2020). This is critical to gaining a true understanding of the Relationship the place brand establishes with stakeholders.

An online self-reported survey to 72 consumers in Portugal and 80 consumers in the United States, key markets for the Dão wine region, is used to assess their current perception of the region, its products and associated key brands, and to learn about their previous visits to the region or plans to visit in the future. A statistical summary of the results is included to interpret the current perception of consumers, but also as insightful sources to challenge interviewees.

The third step is to run a qualitative assessment of the information gathered using the holistic model, starting with the holistic Relationship perspective and then exploring the other three lenses, split into the two axes by asking key questions:

- Relationship-Exchange-Cost to Satisfy-Price axis: Is the place brand able to have sustainable repetition from the visitors, investors and consumers of its products and are its residents happy with the resulting current inflow? Is the exchange (of visiting or consuming the place's products) fair to the consumer or over/under delivering and is it profitable for operators in the long term? Is the cost to satisfy and the price competitive vs other alternatives?
- Relationship-Evangelism-Communication-Promotion axis: Does the audience relate to the People of the region (including local producers, its workers, gastronomy sector) and are they proud of the region's positioning? Are there ambassadors, loyal fans promoting the place brand? Is the place brand communication connecting with the audience? Are the place brand's promotion efforts reaching an audience open to potential repetition rather than just novelty-seeking?

The other side of the chain, Balance, first requires identifying a framework that can be used holistically to assess the place's Balance. The framework needs to be adapted to the place in question and allow for a comprehensive analysis of not just the environmental issues, but also on additional elements including geography, architecture, urban and/or rural landscapes as well as traditions, key artefacts and celebrations.

Secondly, it is important to understand the life cycle impacts of the place's key products and services. Consumers are more aware of sustainability and mention how it plays a more relevant role in their purchases, especially after the Covid-19 pandemic (McKinsey



& Company, 2021). Striking a Balance with the Planet means minimizing the impact of the place's activities on the territory for citizens' future generations.

Thirdly, getting to know and visualize the physical territory which includes the geography, natural habitat, housing, architecture, natural resources, climate, colors, sayings, music, dances, flags, food and so many other characteristics that make each Place unique. It is therefore critical to feel the physical territory with authenticity being a central element to successful place marketing with all five senses – what it looks, smells, sounds and tastes like and what it feels texturally. What is truly unique, distinctive and realistic about a place brand, including its People and Planet, is key to developing a credible, sustainable and "sellable" place brand (Quintela, 2020). The approach recommends visiting in person, ideally with no agenda, and adopting the perspective of a resident or tourist. For the Dão wine region, site visits were selected based on desk research resulting in 37 sites representative of the region for both residents and national and international tourists to visit, of which 13 were selected for actual visits representing landmark hotels, key cultural locations and gastronomic references, as well as natural sites and wine producers, mostly in the cities of Viseu, Mangualde and Nelas.

The final step is to run a qualitative assessment that considers all of the aforementioned inputs above and seeks to answer the following questions:

- Balance-Experience-Consumer Needs-Product axis: Are the place's products and/or services designed for circularity, neutrality or even positive impact on the place's environment? Is the entire experience, digital and physical, of acquiring and enjoying the place's products or services engaging or is it a single-way flow? Are the consumers regularly consulted about satisfaction and new needs? Are the residents proud of the product's perception as representative of the place?
- Balance-Everywhere-Convenience-Place axis: Is the way the place brand's products and services are sold minimizing the impact on the environment? In providing convenient sales "everywhere", is the brand taking into account the life cycle impact? Is the place gaining in biodiversity and preserving its cultural heritage? Are the products and services being sold at points of sale that reach the right consumers? Are technologies being used to facilitate consumer access?

In summary, the People and Planet lens applies to a place brand as a first step to truly understanding the brand's current positioning and perception as well as providing valuable insights into avenues for branding and marketing efforts going forward.



Figure 2 - Summary of People and Planet First Approach

Marketing Mix - People and Planet First approach			
Axis / Lens	People and Planet First	Modern consumer	Company-centric
Axis 1	Relationship	Exchange	Price
Axis 2	Relationship	Evangelism	Promotion
Axis 3	Balance	Experience	Product
Axis 4	Balance	Everywhere	Place
Axis 1 and Axis 2 steps (Relationship)			
Step	Key task	Focus	Focus
First	Identify the stakeholders using Power/Interest Matrix, including people in different perspectives (resident, employee, national and international tourist) as well as organizations and companies involved	Identify all stakeholders (large or small)	Highlight all relevant questions/areas
Second	Define formats to capture insights: interview key stakeholders, especially those identified as High Power and Interest and Core. Develop empathy maps for the key "consumers": residents, national and international tourists. Capture broad view from a larger audience via a survey.	Depth of insights to be contrasted with statistics and survey data	Identify key environmental topics to address
Third	Combine all sources of information using all four lenses combined with a set of holistic questions aimed at defining where the marketing mix is today and avenues for future development	Holistic perspective	Feel the territory, map all five senses
Axis 3 and Axis 4 steps (Balance)			
Step	Key task	Focus	Focus
First	Identify a holistic framework relevant for that territory		Highlight all relevant questions/areas
Second	Understand the lifecycle of the key products and services and recently-developed environmental initiatives		Identify key environmental topics to address
Third	Visiting the territory in the perspective of a resident and as a tourist, with no agenda to capture it through all five senses.		Feel the territory, map all five senses
Fourth	Combine all sources of information using all four lenses combined with a set of holistic questions aimed at defining where the marketing mix is today and avenues for future development		Holistic perspective
Axis 3 and Axis 4 Holistic Questions (Balance)			
Axis 3	Is the way the place brand's products and services are sold taking into account the impact on the environment?		
Axis 3	In providing sales convenient and "everywhere" taking into account the lifecycle impact?		
Axis 3	Is the place gaining in biodiversity and preserving its cultural heritage?		
Axis 3	Are the products and services being sold at points of sale that reach the right consumers? Are technologies being used to facilitate consumer access?		
Axis 4	Is the place's product and/or service designed for circularity, neutrality or even positive impact on the place's environment?		
Axis 4	Is the entire experience, digital and physical, of acquiring and enjoying the place's products/services engaging or is it a single-way flow?		
Axis 4	Are the consumers regularly consulted about satisfaction and new needs?		
Axis 4	Are the residents proud of the product's perception as representative of the place?		
Axis 1 and Axis 2 Holistic Questions (Relationship)			
Axis 1	Is the place brand able to have sustainable reputation from its visitors, investors, consumer of its products and are its people happy with the resulting current inflow?		
Axis 1	Is the exchange (of visiting or consuming the place's products) fair to the consumer or over/under delivering and is it profitable for operators in the long-term?		
Axis 1	Is the cost to satisfy and the price competitive vs other alternatives?		
Axis 2	Does the audience relate to the people of the region (including local producers, its workers, gastronomic) and are they proud of the region's positioning?		
Axis 2	Are there ambassadors, loyal fans promoting the place brand? Is the place brand communication connecting with the audience?		
Axis 2	Are the place brand's promotion efforts reaching an audience open to potential repetition rather than just novelty-seeking?		

Source: Authors



4. Discussion and Study Contributions

The Dão Wine Region was defined in 1908, and legislated in 1910, becoming the first non-liquor wine region demarcated in Portugal (CVR Dão, 2024). The region includes over 2,000 producers, circa 13 thousand planted vineyard hectares (about half of the Alentejo wine region) (IVV, 2024), with a production of over 17 million liters. Portugal is the most relevant market (63% of consumption in 2022), but it has important volumes to Canada, USA, Brazil and Switzerland, which represent over 90% of total exports (CVR Dão, 2024).

The region was designated by the “Estado Novo” (Portugal’s political regime from 1933 to 1974) as “Portugal’s winery”, as part of industrial planning policy (Vieira, 2024), which led to a focus on productivity and a general loss of quality (Mayson, 2024). The system, focused on cooperatives, ended only with Portugal’s integration into the European Union. Private operators became able to invest in the region and change winemaking practices. Sogrape was present in the region before 1986 but was now allowed to buy grapes directly from producers and to establish its own vinification by acquiring Quinta dos Carvalhais vineyards in 1988 and building a modern winery in 1990.

Thanks to the vinification studies made by Engineer Alberto Cardoso Vilhena in the Centro de Estudos Vitivinícolas do Dão, winemakers in the 1990s could taste and select from several single varietal micro-vinifications, the most important grape varieties for the future development of the region, with the aim to restoring high standards. This it has done (Mayson, 2024), although most experts recognize it is still far from fully realizing its full potential (Vieira, 2023).

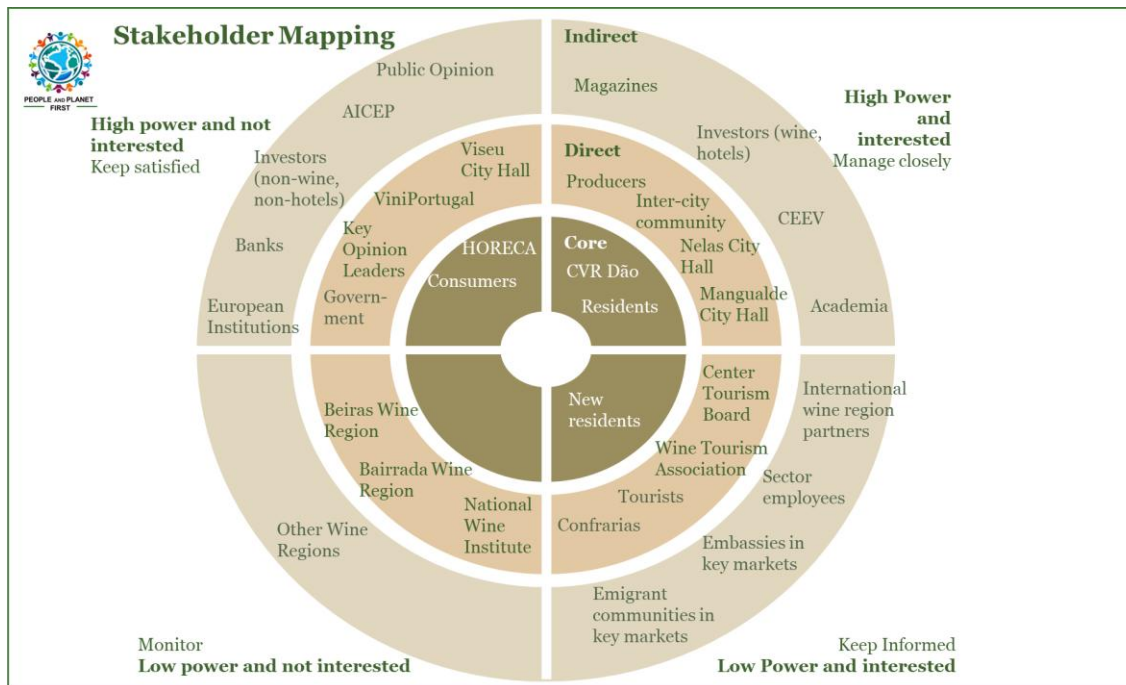
The current study applies the People and Planet First holistic model to the Dão wine region, a region that is shifting its focus towards quality and aligning itself more with the superior recognition niche (small selected market segment) positioning. Figure 2 illustrates the first step in the People and Planet first approach: the stakeholders mapping of the place brand – the Dão wine region – as a starting point for the Relationship axis of the Marketing Mix.

The interviews result in insights regarding the marketing mix of the region, including the perspective not only of DWRB, but of producers too. In most cases, the history of volume and low quality is mentioned which reflects it is an important perception to overcome, not just in the eyes of the consumer, but also to the producers and the residents themselves. A visible step-change seems required, perhaps in the form of a rebranding, relocation of headquarters or beginning of a new event that demonstrates the rejuvenated, higher quality Dão wine region. Several opportunities are mentioned, including the limited, but relevant growth of high-quality restaurants and new hotel venues located not just in the urban areas but also, increasingly, linked to the vineyards.

Empathy maps result in very different insights. A young resident in Viseu understands the importance of wine to the region but does not see it as relevant to the daily city life. As a mere example, Viseu holds, during August, one of Portugal’s oldest fairs – now in its 633rd edition (Público, 2024) – with hundreds of thousands of visitors. Despite histo-



Figure 3 – Stakeholder Mapping of the Dão wine region place brand



Source: Authors

rical connections to wine and a large audience, the fair did not have a relevant presence of Dão wines in recent years, thereby losing touch with its local population. The Viseu District, where the Dão wine region is mostly based, includes an urban context, a city with over 100,000 inhabitants, and a rural landscape whereas most municipalities have 10,000 residents or fewer. Like most urban areas in Portugal, Viseu faces a housing shortage and the lack of affordability common to major cities, but also faces a challenge of regional cohesion with a lack of public transportation for those looking to explore the region, locals included. A young person looking to go from Viseu to Serra da Estrela – mainland Portugal’s highest mountain and a relevant tourist attraction – a little over 70km away, may take two entire days to reach their destination via public transport, which deters young residents from visiting rural areas in the region.

A national tourist empathy map co-creation shows that even those with family ties to the region mention a lack of reasons to visit including restaurants, cultural attractions or even reference stores, despite the relatively short distance to Porto (circa 1 hour away) and Lisbon (circa 2 hours). These detailed insights - uncovered through the empathy maps - are likely the key reasons behind more than half of the Portuguese consumers in the survey not having visited the region in the past. On the other hand, from an international tourist’s perspective, there is interest in the region’s unique wine component. However, a lack of other key attractions tempers their interest, particularly for those traveling with a non-wine connoisseur. As an example, Buçaco, a palace and garden in the Bairrada region (next to the Dão), was mentioned as an interesting place



to start a journey into a more natural experience in the “Beiras” (a popular reference which includes Bairrada, Dão and Beira Interior wine regions).

The consumer survey provides an analytical perspective regarding the issues of the region’s visibility and quality perception. Portuguese consumers attribute a Net Promoter Score² (NPS) of 11 and American consumers an NPS of -13. These figures are considerably below benchmark figures of both consumer goods and luxury goods, 42 and 86 respectively (Customer Gauge, 2022). This means that the perception of the ongoing quality transformation has not been acquired by the consumer yet. While there are still entry-level low-quality wines produced by the region, it is recommended they are not labeled as “DOC Dão”, but instead carry a regional wine appellation (such as “Regional Beiras”) to clearly differentiate the region’s quality. Besides clearly addressing the lower quality wines, the region could clarify its higher quality wines. As an example, the region created in 2014 the classification “Dão Nobre” a unique classification for superior wines. However, since its inception, only five wines in three different vintages (2015, 2018, 2019), all from the same producer have been awarded this classification (Pinto da Silva & Esteves da Silva, 2022). As it stands, this classification prevents the region from being regarded as high-quality.

Concluding the Relationship component with the holistic questions, there are additional possibilities for the place brand to explore. On the Relationship-Exchange-Cost to Satisfy-Price axis, there are many opportunities including, but not limited to:

- Holistic Question (HQ): Is there sustainable repetition from visitors, investors and consumers? Short Answer (SA): The region currently does not track this nor do any other entities (Turismo do Centro) but the data shows that few national or international tourists consider the Dão, let alone repeatedly.
- HQ: Are the People of the place happy with the resulting current inflow? Is the exchange (of visiting or consuming the place’s products) fair to the consumer or over/under delivering and is it profitable for operators in the long term? Is the cost to satisfy and the price competitive vs other alternatives? SA: Currently, as perceived in the consumer survey, the value proposition is not yet over-delivering, and the region needs to establish higher quality standards and separate the Dão DOC from entry-level wines. Given that there is an abandonment of vineyards, it seems older, less professional producers are not sustainable. On the other hand, the region is seeing an inflow of producers from other regions, including high-end investments which suggest potential profitability for higher-end positioning. With a vineyard area of about half of Alentejo and a third of the Douro, the Dão is still transitioning from the previous “Portugal’s winery” positioning towards its natural “boutique” (i.e. smaller in volumes, but at higher perceived value) positioning.

² To assess Net Promoter Score (NPS), consumers are asked about the likelihood to recommend a product, service, or organization on a scale of 0-10. The NPS score is calculated by subtracting to the % of “promoters” (those scoring 9-10) the percentage of “detractors” (those scoring 0-6)



On the Relationship-Evangelism-Communication-Promotion axis, there are also opportunities including, but not limited to:

- HQ: Does the audience relate to the People of the region (including local producers, its workers, gastronomy sector) and are they proud of the region’s positioning? SA: While there was no evident negative sentiment from the interviews, the legacy of low quality did weigh on most answers. A more connected brand image and resident-focused campaign could help create a stronger sentiment of belonging. As an example, using artificial intelligence - for visualization purposes - and making use of all interview data and region inputs, it was possible to develop an alternative logo that better reflects the region’s unique qualities and portrays the Dão resident’s calm, joyful and friendly characteristics. Co-creating the logo with local producers, residents and tourist operators could result in a stronger buy-in from all of the region’s economic operators.

Figure 4 – Current Dão logo (Source: CVR Dão) and artificial-intelligence proposed logo for the Dão wine region



Source: made with ChatGPT and Dall-E

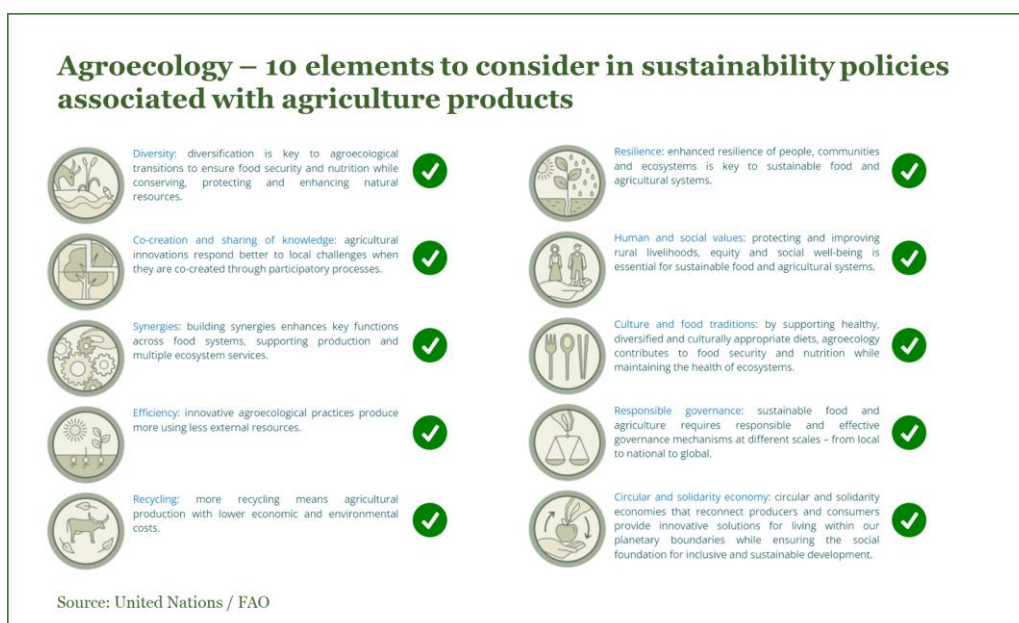
- HQ: Are there ambassadors, loyal fans promoting the place brand? Is the place brand communication connecting with the audience? SA: While there are several key opinion leaders, prominent distributors or sommeliers fans of the region, a “Friends of the Dão” network could be created to form the basis of public diplomacy work and extend beyond commercial connections via formal and informal ambassadors. For example, the more than likely first Portuguese Master of Wine is a producer in the Dão region (Pacheco, 2023) and could be a terrific brand ambassador.
- HQ: Are the place brand’s promotion efforts reaching an audience open to potentially repeating rather than just novelty-seeking? SA: DWRB did not show



evidence of having clear brand guidelines including positioning and target audience. This could be an opportunity to define a more targeted audience more likely to repeat and thus become more loyal and sustainable long-term.

Regarding Balance, framework first. The Dão wine region is mostly a rural region with an abundance of natural landscapes, agriculture and historical traditions. For this, the Agroecology elements published by the Food and Agriculture Organization represent a comprehensive list to cross-check for sustainability, from diversity to culture and food traditions.

Figure 5 - 10 Agroecology Elements



Source: FAO/UN, 2019

For the second step, the most relevant life cycle impacts in the wine business are in glass manufacturing and transportation, especially road freight (Pinto da Silva & Esteves da Silva, 2022). Several producers mentioned have reduced bottle weights in recent years. As for sales, as mentioned, most are already in Portugal and most export sales are served by sea freight including Canada, Brazil and the USA, although their last mile will at some point imply truck-based carbon emissions.

The third step includes experiencing all five senses of the Dão wine region. The Dão wine region is unique in Portugal given its one-of-a-kind geography. It resembles a hidden gem, surrounded by several mountains (including Serra da Estrela, Caramulo, Açor, Buçaco and Nave) which, combined with the two rivers that cross the region, Dão and Mondego, and vineyards at least 400 meters above sea level, allow the wines to have an authentic freshness and character, which is critical to the production of high quality wines. The agenda-free nature landscape visits uncovered a little promoted network of



“swings” on top of the region’s highest mountains, a path ideal for those looking for lesser-known paths. Additionally, the common presence of butterflies was noted and identified as a potential icon for the region’s biodiversity.

Wrapping up all insights and applying the holistic questions to the Balance component results in additional contributions, first on the Balance-Experience-Consumer Needs-Product axis, including:

- HQ: Are the place’s products and/or services designed for circularity, neutrality or even positive impacts on the place’s environment? SA: The region could use this lever to differentiate from other regions at a time when even key opinion leaders are demanding for lightweight bottles (Robinson, 2023). Making it mandatory for producers bearing the region’s DOC trademark to use light bottles as well as seeking to reuse locally consumed bottles through a partnership with local waste and recycling companies (e.g. Planalto Beirão).
- HQ: Is the entire experience, digital and physical, of acquiring and enjoying the place’s products or services engaging or is it a single-way flow? SA: The region has the opportunity to develop its wine tourism, connecting the product with long stays, experiences in touch with nature and contributions to biodiversity, as well as the potential to keep in touch with the winery after each visit. Given the recent growing importance of wine tourism (Turismo de Portugal, 2024), the region can attract tourist operators and investors to create new offerings. And the DWRB can lead this transformation. Currently, the DWRB headquarters is neither “representative” of the region, as per some of our interviewers, nor is it engaging for visitors. A more natural, immersive, welcoming experience by the DRWB could set up a precedent for producers to follow, as well as functioning as a beacon for operators and tourists. It could integrate the local community, promote biodiversity - for example with a butterfly habitat - and embed the component of exploration with the gastronomic experiences the region has to offer.
- HQ: Are the consumers regularly consulted about satisfaction and new needs? SA: There was no evidence by the DWRB of recent consultations to consumers regarding their needs. Despite that, the producer’s search for authenticity has made its wines evolve in line with the most recent trends in wine consumer preferences, namely lower alcohol and more elegant wines (Garcias, 2023).
- HQ: Are the residents proud of the product’s perception as representative of the place? SA: The region has been focusing its communication on indigenous grape varieties like Touriga Nacional and Encruzado. Producers and residents feel proud of these booming native varieties and the recognition they are receiving; the Touriga Nacional is accepted in the Bordeaux wine region due to its climate change resilience.

Finally, on the Balance-Everywhere-Convenience-Place axis, there are additional suggestions arising from the holistic questions:



- HQ: Is the way the place brand's products and services are sold minimizing the impact on the environment? SA: DRWB focus markets for promotion could be either in Portugal or in markets where distribution footprint is lower. Besides addressing the classic economic inside-out perspective (i.e. what are the current top markets and growth potential) it is important to acknowledge the key markets for the benchmark regions – for example, Burgundy – and incorporate the outside-in perspective.
- HQ: In providing convenient sales “everywhere”, is the brand taking into account the life cycle impact? Is the place gaining in biodiversity and preserving its cultural heritage? Are the products and services being sold at the points of sale that reach the right consumers? Are technologies being used to facilitate consumer access? SA: It is recommended that wine producers connect directly with consumers as it happens with United States wineries, where direct-to-consumer represents c. 8% of all wine sales (Sovos, 2024). Establishing a connection through the wine, or with a visitor after a going to one of the Dão wineries or restaurants can be a key enabler for that visitor to remember, cherish and return.

Towards that goal, it is recommended for the DRWB to develop a revised approach, leveraging all its brand assets, reinvigorating its Marketing Mix and making use of public diplomacy, but also economic and cultural ties.

An even wider view of Relationship, considers that the Dão region is among others in the Center of Portugal that can, collectively have greater critical mass to promote each place brand while also becoming increasingly relevant to visitors, operators and investors in the Bairrada and the Beira Interior regions. This form of internal diplomacy can strengthen external connections, increasing the reach of public, economic and cultural diplomacy.

Besides coordinating with other wine regions, it is important to align all stakeholders currently promoting the Dão wine region, even indirectly. Today, the region is promoted by Turismo do Centro, ViniPortugal, CIM Viseu Dão Lafões and many others including local city halls and economic development associations. Desk research shows that each presents a different view of the Dão. ViniPortugal does not include it among Portugal's top wines, Turismo do Centro presents an antiquated view of the region (like pre-1990) and CIM Viseu Dão Lafões promotes the region without addressing wine tourism. Ensuring all of them are aligned is a critical factor towards success.

4. Final Considerations

Place brand and place marketing being recent, the aim of this research is to contribute theoretical and empirical developments in these domains, and to make proposals that, based on the case study, which can be replicated elsewhere in Portugal and internationally.

Additionally, given the evolution of place branding 2.0 and public diplomacy (Anholt, 2020), the suggested approach supports the idea that a place brand is made credible



through a “good deed” diplomacy, bringing to the world its best, but, at the same time, contributing to the common good, economic progress and environmental sustainability.

The use of the People and Planet First model, overcomes classic Marketing mix constraints in developing a place brand and allows for the incorporation of key stakeholders and ideas for place brand, sector and company development (Quintela, 2021). The model is aligned with 1) what consumers are looking for, i.e. brands that respect People and preserve the Planet and 2) the authenticity and distinctive features of the region.

The application of the People and Planet First approach to the Dão wine region was shared with the DWRB and well received. Some quick-to-implement feedback was given, regarding market selection, for example, with initial discussions also focusing on the DOC Dão, “Beiras” and the Dão Nobre classifications, as well as the potential new headquarters of the DWRB. The entire holistic strategy requires longer term projects and commitment. A follow-up of the definition and implementation of the strategy will be useful to validate the approach beyond its conceptual value.

The complexity of developing a place brand that is connected to commercial brands creates limitations for the study given the lack of similar cases for comparison. This could be a window of opportunity for future efforts relating to international comparability.

References

- AMA, A. (2024, July 7). *Definitions of Marketing*. American Marketing Association: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Anholt & Co. (2024, July 14). *About the Index*. Good Country Index: <https://goodcountry.org/index/about-the-index/>
- Anholt, S. (2021, 09 23). Conferência Marca Portugal. Lisboa: AICEP Portugal Global. <https://marketeer.sapo.pt/como-pode-portugal-melhorar-a-sua-marca-pais-sendo-um-bom-vizinho/>
- Anholt, S. (2020, April 2). *Simon Anholt on Competitive Identity and the Good Country*. The Place Brand Observer: <https://placebrandobserver.com/simon-anholt-interview/>
- Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How We Can Repair The World in One Generation*. Oakland: Berret-Koehler Publishers.
- Anholt, S. (2006). Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions. In *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. <https://doi.org/10.1057/9780230627727>
- Barreto, A. M., Freire, J., & Brito, N. C. (2023). *Placebranding*. Lisboa: ICNOVA, UNL.
- BBC News. (2018, Agosto 30). How do you market a country? *BBC News*.
- Bloom Consulting. (2011). *Country Brand Ranking*. Madrid.
- Booms, H., & Bitner, M. (1981). *Marketing Theories – The Marketing Mix – From 4 Ps to 7 Ps*. AMA. Professional Academy:



<https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-marketing-mix-from-4-ps-to-7-ps/>

Customer Gauge. (2022, May 26). *Consumer Brands NPS*. Customer Gauge: https://customergauge.com/benchmarks/industry/consumer_brands

CVR Dão. (2024, September 9). <https://www.cvrdao.pt/pt/facts-and-figures/>. CVR Dão: <https://www.cvrdao.pt/pt/facts-and-figures/>

CVR Dão. (2024, September 9). *Região Demarcada*. CVR Dão: <https://www.cvrdao.pt/pt/regiao-demarcada/>

Dam, R. F., & Siang, T. Y. (2020). Empathy Map – Why and How to Use It. *The Interaction Design Foundation*, 29.

Danziger, P. (2017, July 25). *Retailers Need New Tools For Marketing: Forget The 4Ps, Embrace The 4Es*. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2017/07/25/retailers-need-new-tools-for-marketing-forget-the-4ps-embrace-the-4es/>

da Silva, M. G. (2022, 12 04). *Dão Nobre e outros senhores: Vinhos da nossa alegria*. Visão Se7e: <https://visao.pt/visaose7e/comer-e-beber/2022-12-04-dao-nobre-e-outros-senhores-vinhos-da-nossa-alegria/>

Dinheiro Vivo. (2024, 12 04). *Ranking Empresas*. Dinheiro Vivo: <https://ranking-empresas.dinheirovivo.pt/SOGRAPE-VINHOS>

Dinnie, K. (2022). NATION BRANDING: CONCEPTS, ISSUES, PRACTICE. In *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. <https://doi.org/10.4324/9781003100249>

Dinnie, K., & Sevin, E. (2020). The changing nature of nation branding: Implications for public diplomacy. In *Routledge Handbook of Public Diplomacy*. <https://doi.org/10.4324/9780429465543-17>

European Placemarketing Institute. (2015). Placemarketing Manifesto. *Poznan Best Place* (p. 108). Poznan: European Place Marketing Institute. Place Marketing & Branding 2015.

FAO. (2019). *The 10 Elements of Agroecology*. Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org/agroecology/overview/overview10elements/en/>

Fetherstonhaugh, B. (2009). The 4Ps are out, The 4Es are in. *Ogilvy & Mather*.

FI4INN. (2024, February 2). *Enhancing Stakeholder Engagement through the Power/Interest Matrix*. Intereg Central Europe: <https://www.interreg-central.eu/news/enhancing-stakeholder-engagement-through-the-power-interest-matrix/>

Freire, J. (2021). Nation branding in Europe. In *Nation Branding in Europe*. <https://doi.org/10.4324/9781003084051>

Freire, J. R. (2009). Local people a critical dimension for place brands. *Journal of Brand Management*, 16(7). <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550097>

Garcias, P. (2023, Fevereiro 3). O Dão e como o seu passado pode ser o seu futuro. *Público*.



- IVV. (2024, September 9). *Vinha*. <https://www.ivv.gov.pt/np4/10586.html>
- Lauterborn, R. F. (1990). New marketing litany: four P's passe; C-words take over. *Advertising Age*, 61(41).
- Mariutti, F. G. (2019). Fundamentos Teóricos sobre Marketing de Lugar, Gestão de Marca-de-Lugar e Valor de Marca-de-Lugar. *Comunicação & Mercado*, 163-184.
- Mariutti, F. G. (2017). The placement of country reputation towards place management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3). <https://doi.org/10.1108/JPMD-10-2016-0067>
- Mayson, R. (2024, June 25). Dão: A curious sense of place. *World of Fine Wine*.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1960). *Basic Marketing: A Global Managerial Approach*. McGraw Hill.
- McKinsey & Company. (2021). Consumers' sustainability sentiment and behavior before, during and after the COVID-19 crisis.
- Merriam-Webster. (2024, December 3). *Merriam-Webster.com Dictionary*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/terroir>
- Pacheco, E. (2023, September 15). *Portugal vai ter o primeiro Master of Wine*. Público: <https://www.publico.pt/2023/09/15/terroir/noticia/portugal-vai-master-of-wine-2063439>
- Pinto da Silva, L., & Esteves da Silva, J. C. G. (2022). Evaluation of the carbon footprint of the life cycle of wine production: A review. In *Cleaner and Circular Bioeconomy* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1016/j.clcb.2022.100021>
- Pomering, A., Noble, G., & Johnson, L. W. (2011). Conceptualising a contemporary marketing mix for sustainable tourism. In *Journal of Sustainable Tourism* (Vol. 19, Issue 8). <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.584625>
- Público. (2024, August 24). *A Feira de São Mateus é uma das mais antigas do país, mas de velha não tem nada*. Público: <https://www.publico.pt/2024/08/24/fugas/reportagem/feira-sao-mateus-antiga-pais-velha-nao-nada-2101221>
- Quintela, D. H. (2023), "Country & city brand towards foreign students attraction: a comparative case study between Portugal/Lisbon and Spain/Madrid", em Barreto, A.M., J. Freire e N. C Brito (Orgs.), *Placebrand*, Lisboa, UNL
- Quintela, D. H. (2023). *Da austeridade à pandemia: Marca Portugal entre crises e inovações*. Lisboa: Mundus Sociais / CIES-IUL / ISCTE-IUL.
- Quintela, D. H. (2020). *Marca Portugal: Políticas e Atores*. Lisboa: Mundos Sociais ISCTE-IUL e IAPMEI.
- Quintela, D. H. (2021, May 11). Marca Portugal ou marcas por Portugal: os 3Ps. *Diário de Notícias*.



Robinson, J. (2023, February 18). *Why lighter bottles are good for the planet – and for business*. Financial Times: <https://www.ft.com/content/de0061b7-784e-4347-b5b0-64d3d11eeb90>

Sovos. (2024). *Direct to Consumer Wine Shipping Report*. Boston: Sovos.

Turismo de Portugal. (2024, Abril 26). *Enoturismo: dimensão nacional e europeia | 2022*. Travel BI: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/turismo-em-portugal/enoturismo-dimensao-nacional-e-europeia-2022/>

Vieira, M. (2023, Junho 10). Manuel Vieira: “Tenho imenso amor pelo Dão”. (M. Carvalho, Interviewer)

Vieira, M. (2024, July 5). História do Dão. (J. P. Reis, Interviewer)

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” *Journal of Marketing* 68 (1): 1–17. doi: *Journal of Marketing*, 68(1).

Yousaf, S., & Li, H. (2015). Social identity, collective self esteem and country reputation: The case of Pakistan. *Journal of Product and Brand Management*, 24(4). <https://doi.org/10.1108/JPBM-04-2014-0548>

DESTINATIONS, EXPERIENCES, AND PLACES: THE ROLE OF STORYTELLING IN TOURISM ADVERTISING

ALEXANDRE DUARTE

alexandreduarte@fcs.unl.pt

Holding a PhD in Communication Sciences (specialization in Organizational and Strategic communications) from Universidade do Minho, a master's degree in communication and Image, and bachelor's in marketing and advertising from IADE, Alexandre Duarte is a Professor at Universidade Nova de Lisboa, a researcher at ICNOVA/UNL and Invited Professor at Universidade Católica Portuguesa, where he coordinates the Postgraduate Courses in Communication and Advertising Creativity, and Service Design. He has worked in several multinational advertising agencies, such as TBWA, Saatchi & Saatchi, W/Brasil, Lowe&Partners, or Ogilvy for more than 20 years as a Senior Creative Copywriter. Since 2018, is a member of the Board of EDCOM - European Institute for Commercial Communications Education, and from 2024, assumed the Coordination of the Advertising Working Group of the Portuguese Association of Communication Sciences – SOPCOM.
<https://orcid.org/0000-0002-2665-864X>.

RAQUEL SOEIRO

raquelsoeiro@live.com.pt

Raquel Soeiro has a degree in Tourism from the Universidade de Évora and is currently pursuing a master's degree in communication sciences from Universidade Católica Portuguesa, with a specialization in Communication, Marketing, and Advertising. Has participated in various training courses related to customer service, travel agency reservation systems, and marketing. She is currently working as a Tour Manager in a local company and has completed internships in event management, sales, and marketing. Additionally, she is conducting research for her master's dissertation on "The Event Experience and its Influence on Brand Reputation: The Case of Convento do Espinheiro Hotel & SPA".(FCH/Universidade Católica Portuguesa)
<https://orcid.org/0009-0009-4696-4239>.

Abstract

This theoretical essay examines the role of storytelling in advertising communication, specifically focusing on its application to destination branding. Tourism, as a dynamic and intangible sector, faces unique communication challenges. This paper critically analyzes storytelling as a tool to bridge these gaps, emphasizing its symbolic and emotional power to enhance destination image, authenticity, and visitor engagement. By synthesizing tourism communication and place branding literature, this study analyzes Portugal's promotional campaign "Can't Skip Portugal" as a strategic storytelling use in destination promotion. This approach provides theoretical insights and practical implications for stakeholders in the tourism industry.

Keywords

Tourism, Place Marketing, Place Branding, Destination Image, Storytelling, Can't Skip Portugal.



Resumo

Este ensaio teórico examina o papel do storytelling na comunicação publicitária do turismo, centrado-se especificamente na sua aplicação ao destination branding. O turismo, enquanto sector dinâmico e intangível, enfrenta desafios de comunicação únicos. Este artigo analisa criticamente o storytelling como uma ferramenta para colmatar essas lacunas, enfatizando o seu poder simbólico e emocional para melhorar a imagem do destino, a autenticidade e o envolvimento do visitante. Ao sintetizar a literatura da comunicação em turismo e do place branding, este trabalho analisa a campanha promocional de Portugal “Can't Skip Portugal” como uma utilização estratégica do storytelling na promoção de um destino. Esta abordagem avança os conhecimentos teóricos ao mesmo tempo que oferece implicações práticas para os intervenientes na indústria do turismo.

Palavras-chave

Turismo, Place Marketing, Place Branding, Imagem de Destino, Storytelling, Can't Skip Portugal.

How to cite this article

Duarte, Alexandre & Soeiro, Raquel (2025). Destinations, Experiences, and Places: The Role of Storytelling in Tourism Advertising. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2 – Thematic Dossier – “Place Branding and Public Diplomacy”. February 2025, pp. 94-113. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.5>.

Article received on 13 october 2024 and accepted for publication on 29 november 2024





DESTINATIONS, EXPERIENCES, AND PLACES: THE ROLE OF STORYTELLING IN TOURISM ADVERTISING

ALEXANDRE DUARTE

RAQUEL SOEIRO

Introduction

Tourism is a significant global economic driver. However, its communication practices are still constrained by the intangible and experiential nature of its offerings. Despite the widespread recognition of storytelling in tourism promotion, the integration of this technique into place and destination branding frameworks remains poorly explored. This study identifies this gap, arguing that storytelling enhances the emotional resonance of destination promotion and addresses key challenges in creating coherent, impactful narratives for diverse audiences. It provides a conceptual framework by aligning storytelling with destination branding theories and demonstrates how storytelling can be used to build authentic, memorable destination identities.

Although defining tourism as a single, consensual concept is challenging (Lai & Li, 2022), this paper adopts the definition of the World Tourism Organization (UNWTO), which describes tourism as a “social, cultural, and economic phenomenon involving the movement of people to countries or locations outside their usual place of residence for personal, business, or professional purposes” (World Tourism Organization, 2023). Furthermore, tourism can be understood as “the set of lawful activities carried out by visitors during their travels, along with the attractions and means created to meet their needs and the phenomena and relationships resulting from these interactions” (Cunha & Abrantes, 2019, p.14). This indicates that tourism sustains a highly dynamic and complex market composed of diverse products and services catering to various consumer needs. It is driven by consumer preferences, technological advancements, and environmental considerations, playing a pivotal role in global economies and in fostering social and cultural exchanges.

Given the uniqueness of the industry, tourism communication involves diverse processes, including social, informational, and promotional elements. Tourism and its communication coexist in time and space, and how a destination’s image is promoted directly influences visitors’ decision-making processes. Therefore, promotional efforts



must be adapted to meet consumer needs and market trends (Marujo, 2012). This makes innovation in advertising messages not only necessary but imperative to achieve promotional goals. As a result, the tourism industry has implemented new strategies that combine creativity, sustainability, and the development of new products and experiences to contribute to a more positive and robust image of destinations in the global market.

In this context, storytelling stands out as a key advertising tool. This technique, based on intentional narratives, offers a creative revitalization of destinations, providing an ever-growing opportunity to enhance the promotion of tourist destinations, places, products, and experiences.

Although it has been proven that narratives have the power to make individuals feel more human, connecting them to their memories and identities (Ribeiro, 2020), few studies have explored the relationship between storytelling and place branding (Yavuz et al., 2016; Keskin et al., 2016).

This study discusses, therefore, the success factors of using storytelling to brand a place, looking to the "Can't Skip Portugal" promotional campaign that started in 2017 and contributed to electing Portugal as the World's Leading Destination at the World Travel Awards 2019 for the third consecutive year and consolidating Portugal as an unmissable tourism destination.

Tourism, Communication, and Place Branding

The global tourism industry encompasses various destinations with different products and services tailored to various market segments, each with its motivations and needs. In recent decades, the exponentially increased demand, the emergence of low-cost airlines, and the rise of Information and Communication Technologies (ICT), coupled with more discerning consumers, have made this sector increasingly competitive. In addition, the current trend, in terms of consumption, is very focused on experiences. Due to the specificity of the tourism industry, where tourists' experiences are broadly narrated from an individual point of view and easily shared through the countless social media platforms available, differentiating and positioning destinations in such a vast and diverse market poses a significant challenge for tourism stakeholders.

Tourism acts as a driving force for place development by stimulating the creation and expansion of tourism-related offerings and infrastructure. The diversification and specialization of tourism offerings, driven by more informed and demanding travelers, present an opportunity to revitalize and enhance destinations based on their resources, identity, and authenticity (Melo et al., 2016). Moreover, as the tourism industry facilitates a broad spectrum of cultural and social exchanges during the journey (Cunha & Abrantes, 2019), its communication goes beyond mere transmission of information. Its quality and effectiveness are intrinsically linked to cultural awareness, understanding desires and needs, and the communication methods employed (Setiawan, 2023).

Communication is a fundamental component of the viability of tourism activities, enabling the dissemination of information about destinations, products, and services, bridging the gap between supply and demand, shaping the stereotypes of the locations (Duarte,



2014), and connecting visitors with host communities (Marujo, 2012). Tourism communication encompasses all formal and informal processes that take place before, during, and after the visitation experience, playing a key role in relationships between supply agents, public and private tourism sectors, and the development of the tourism industry itself. Consequently, it is crucial for the strategic dissemination and promotion of destinations, the establishment of a destination's image, the provision of information, the interaction between tourists and residents, and the creation of a destination as a message to be interpreted by visitors, whether real or potential (Baldissera, 2010).

As Anholt (2010, p.1) stated, "Places have been promoting their attractions and their images throughout history because they have always needed to attract settlers, customers, visitors, traders, investors and the category of people we today call 'influencers.'" This idea junctions with the brand-building process of places, or place branding, which is understood as the sum of all beliefs, ideas, and impressions that people associate with a place (Baker, 2007), and where tourists themselves play an important and relevant role (Freire, 2006).

The tourism communication system unfolds in three stages: before the trip, through active search for information on destinations, products, and services; during the trip, through the experience of consumption and interactions at the location; and after the trip, through feedback sharing. As such, tourism communication is a "complex, omnipresent, bidirectional, and symmetrical process that is essential for creating, maintaining, or correcting the image of a destination, company, or brand, fostering tourist loyalty, sparking interest, influencing the choice process, and keeping the memory of lived experiences alive to prompt recommendations and repeat visits" (Wichels, 2014, p.29).

Advertising Communication in Tourism

Advertising communication is a very ancient phenomenon (Duarte, 2023) that has evolved with the cultural, social, and technological progress of societies, primarily aimed at persuading target audiences regarding a product or service for commercial purposes. Advertising can be defined as the "placement of announcements and messages in time or space... aimed at informing and/or persuading members of a specific target market or audience about their products, services, organizations, or ideas" (American Marketing Association, 2024) and plays an important role in all organizational sectors, but especially in services, like tourism.

The very nature of tourism products, starting with their intangibility and the volatility of demand influenced by economic, political, health, or social contexts, poses numerous challenges for destination communication and promotion. Tourism communication serves as a powerful tool for promoting places, destinations, and experiences, allowing tourism offerings to be targeted and differentiated from others in the market. This is achieved by promoting the unique attributes of the location or service to generate consumer desire and intent to purchase through the dissemination of positive information and images (Salehi & Farahbakhsh, 2014). Furthermore, the communication skills of service



providers are equally important in ensuring the quality of tourism products and creating a pleasant experience for the visitor (Tankovic et al., 2023).

Hence, tourism advertising communication is designed to influence visitors' decision-making through persuasion and influence based on emotions, awareness, and perceptions. These promotional actions aim to direct visitor behavior toward the consumption of destinations, tourism products, and services. Its success can be measured by the ability to lead the consumer to visit the destination or purchase a promoted experience, product, or service (Hiekal, 2022). Therefore, tourism advertising must be tailored to the characteristics of each visitor group and the various components of the tourism offering, highlighting the destination's attractions, accommodations, dining options, and events (Souza et al., 2020).

It is also crucial to understand the factors that shape consumer perception and influence their decision-making regarding a particular place, destination, or tourism experience. This understanding enables more efficient adaptation, creation, and management of tourism advertising communication. In this regard, the image of a destination plays a critical role in a consumer's decision-making process when choosing one destination or experience over others. According to Alcocer and Ruiz (2020), the "destination image" is consumers' perceived mental conceptualization, which is directly conditioned by the amount and quality of information available. Additionally, the formation of a destination image, which is closely tied to place branding, results from a cognitive process involving the deconstruction and reconstruction of information from various sources. The image perceived by the consumer is inevitably shaped by individual subjectivity and background and is further influenced by psychological and sociodemographic factors (Lopes, 2011).

The success of tourism communication depends on both the individual values of the target audience (their perceptions, preferences, knowledge, etc.) and the cultural values of the location (its notoriety, history, reputation, etc.). Tourism advertising strategies are based on two main pillars: the content of the messages to be conveyed and the choice of the most relevant communication channels. Advertising has the potential to reduce the perceived risk in destination selection by promoting congruence between the visitor and the destination (Šegota, 2024).

Like most commercial communications, tourism advertising uses various approaches that can be employed individually or together depending on the purpose of the communication. These approaches include slogans, which help establish the message in the audience's mind; logos, which create and reinforce a visual identity that distinguishes the tourist location from others; informative brochures, which serve both an informative and persuasive function by providing information on the place to visit, maps, and points of interest, and digital media, which have gained prominence with the rise of digitalization and include a wide array of tools, such as websites, QR codes, augmented reality, or artificial intelligence (Jurdana, 2024).

Considering the current trends in the sector, including new forms of consumption driven by digitalization, visitors tend to seek more personalized experiences, allowing them to actively create and customize their touristic experiences. As such, the innovation associated with revitalizing tourism offerings retains visitors by providing authentic and transformative experiences. These experiences are promoted through advertising



communication that actively supports the promotion and development of destinations by showcasing their points of interest (Salehi & Farahbakhsh, 2014).

Thus, if advertising is the tool through which persuasive information is provided to the potential visitor, motivating them to visit a destination and encouraging the consumption of its tourism products, services, and experiences, identifying and defining the target audience as accurately as possible is crucial. Both the message and the media used must contribute to the most effective promotion of tourism destinations.

Tourism and Place Brand Storytelling

Swain et al. (2024) used lexicometric analysis to determine the most prominent keywords associated with place branding throughout the years. Between 2016 and 2020, "storytelling" stood out, indicating the importance of this tool. As Youssef et al. (2018) confirmed, its effectiveness in communicating a destination brand. Lund et al. (2020) discovered that storytelling can also be used as an effective way to counter the negative comments of social media users. The impact of these new digital media, called "technologies of power" by Lund et al. (2018), due to their role in shaping social interactions and mechanisms, implies a novel interpretation of how these online social networks generate engagement and stimulate the circulation of destination brand stories.

Even though we can say that advertising has always been narrative (Vizcaíno, 2016), according to López and Gil-Casares (2017), the birth of storytelling in the advertising industry dates to the 1990s in the United States. The reasons behind its appearance are anchored in the fact that advertisers and communication professionals of that time felt the need to use communication forms that, although widely used in everyday life, had not been seen in commercial communications until then.

For Camprubí and Planas (2020), storytelling, which has already been successfully used in product branding (Salomon, 2007), is a tool that tourism destinations can use for place branding.

The essence of tourism is rooted in the social and cultural interactions that occur during a journey, collectively forming the consumer's overall experience. Communication is a practice that coexists with tourism itself (Baldissera, 2010). However, the continuous development of the sector requires ongoing adaptation of the offerings provided by destinations, actively contributing to the revitalization and innovation of communication and promotional processes.

Given the recreational and intangible aspects of tourism, coupled with the historical and cultural characteristics of the destinations, there is an increasing need for creative communication about tourism destinations, places, and experiences. In this context, storytelling has become an integral part of communication strategies in the tourism industry to promote and differentiate destination brands (Youssef et al, 2018). A good example is the "*Mediterraneamente*" campaign by the Catalan beer brand Estrella Damm, which not only promoted the beverage but also various tourist destinations in Spain (Álvarez-Ruiz & Patiño, 2021, Rodríguez-Rabadán et al., 2022, Álvarez-Ruiz &



Patiño, 2023). This campaign employed youthful, carefree narratives typically associated with Southern Europe.

Another Spanish example is the city of Girona, used by Camprubí and Planas (2020) as a case study to assess the extent to which the city's myths and legends can be used in a promotional campaign. The authors concluded that traditional stories not only have the potential to be used in storytelling but also to reinforce the values and identity of a city's brand.

In Portugal, cities like Aveiro and Ílhavo, for example, have created museum tourist routes based on monuments and historical places, proposing itineraries that tell tourists local history exclusively through narratives (Maia et al., 2013).

Telling a story makes it easier for you to remember. Not only because of the content itself, its narrative elements, the characters, the images, the context, the action, etc. but also because of the way they are told and how the message is transmitted. Stories are the best tools not only to activate emotions but also memory. On the one hand, stories are essential in activating our mirror neurons (Farran, 2013), which make us identify with a certain situation and immediately relate to it. In this sense, when conveying a story with certain words, images, colors, suggestions, people, etc., that connote certain sensations, this activates certain specific areas of the brain that process the information about the emotion that has been aroused.

On the other hand, all humans are made of stories because everything that happens to us is relatable and, therefore, memorable. Also, as David Herman (2002) reminds us, the more clichés and norms are broken, the more tellable and the greater the attention the story will receive. People want to be surprised. Today's public, whose access to practically everything is more accessible than ever, is eager to experience, live, feel, and participate. When this is not physically possible, use stories to experience this world. We are now fully accustomed to enjoying infotainment experiences, and stories are a fundamental part of this cultural and social process.

Stories also appeal to our playful selves. Faced with several informative messages, stories make us lower our guard about our skepticism and prepare us to enjoy their intrigue, their conflicts, and their characters (Núñez, 2007).

Hence, the power and potential that stories have, whether in the human mind or social relations. A good story, well told, has the power to create a strong (and often lasting) relationship with your target audience, which can awaken aspects that are often hidden in their subconscious and, more importantly, determine their subsequent behavior.

Of course, the impact and relevance of storytelling can vary according to several factors, namely the moment and social context in which the story occurs. In other words, what is narrated in the story may have greater or lesser interest, a greater or lesser impact, depending on the moment in which it happens and is transmitted. For example, a dramatic story about a labor rights activist told on May 1 (International Labor Day) would have greater reception and relevance than if it were told during the middle of August, with much of the population on vacation.



In the context of advertising communication, storytelling is a technique that involves creating and delivering messages through intentional narratives. According to Rodríguez (2017), “storytelling presents itself as an emotional narrative in which a connection is established between the audience and the narrator, which allows the message to last longer for the viewer” (p.6).

This practice connects the axis of the advertising narrative to the current reality, and by enhancing the sensory value of the experience, it fosters a mental association between the stories and the consumer’s personal experience. The effectiveness of storytelling lies in the human ability to store, consolidate, and recall information in the form of stories, with its success depending on how well consumers identify with the narrative (Kang et al., 2019). Storytelling, therefore, is an integral part of promotional strategies in the tourism industry, allowing for the long-term promotion and differentiation of a destination by coordinating all offerings within a single narrative that communicates the destination’s key attributes and values clearly and uniquely. This promotional strategy, which involves, emotional, and conative dimensions, aims to stimulate consumer emotions and requires all destination stakeholders to align with the narrative (Mossberg et al., 2010; Youssef et al., 2018).

Storytelling, by enabling the development of unique narratives, benefits both tourism providers and visitors. Visitors’ attention has increasingly shifted from the consumption of products and services to the experience of destinations, driven by a growing desire for authenticity and meaning (Hosany et al., 2022). For this reason, storytelling narratives must align with the destination’s identity, the chosen theme, and the locations selected for strategic communication development, considering all actors involved in the process.

In addition to the purchase and consumption of tourism products, visitors seek to consume the stories behind these offerings. The rising demand for experiences that are based on the intangible aspects of tourism presents an opportunity to revitalize and adapt the tourism market. In this regard, creative tourism offers unique experiences based on direct interaction between residents and visitors, valuing visitors’ self-realization and self-expression through the development of their creative skills (Marujo et al., 2021). The use of storytelling to tell these experiences fosters a sense of belonging among the local community and encourages visitor involvement and interaction. This offers tourism providers the opportunity to transform consumers into loyal followers and active promoters of the tourist experience by involving them in the creative process (Korez-Vide, 2017).

In tourism promotion, storytelling allows for the design and delivery of more effective and targeted messages through strategically developed stories and narratives aimed at specific audiences. Additionally, when properly integrated into a destination’s value proposition, storytelling establishes a coherent information stream that emotionally connects consumers with promotional content. This merges the destination’s identity and authenticity with its advertising communication in a creative manner, contributing to a more favorable consumer perception of the destination, considering the available tourism resources and long-term sustainability goals. However, tourism providers must collaborate continuously to maximize the effects of storytelling and develop coherent tourism experiences for visitors (Yavuz et al., 2016; Kang et al., 2019).



Here's where the concept of *Tellability* arises, which was born in the field of conversational storytelling, that is, telling stories in oral conversations. For Farran (2013), this term encompasses all types of narratives that are worth telling by the sender and, therefore, heard by the receiver. An essential issue for any story, and especially for storytelling with persuasive objectives, is the narrative interest. In other words, the interest must remain intrinsic to the narrative so that there is an interconnection and reciprocity between the story and the viewer. What must be clear is that not everything that is narrated is newsworthy and, therefore, of interest to the public. Just like in films, despite showing ordinary scenes from everyday life, what stands out are the impactful, transcendent, magical, bizarre, different, unusual, or unexpected events. This captures the audience's attention and piques their interest. Likewise, stories must tell something relevant to the audience that somehow connects with them.

Framing the concept of advertising storytelling in the current context, amid the rise of the Internet, big data, algorithms, artificial intelligence, machine learning, etc., it is important to reflect on the fact that advertising communication is increasingly bidirectional. Therefore, brands must provide sufficiently interesting content and engagement to encourage public response. Furthermore, in this way, the consumer becomes an active participant in the brand's content, creating, participating, sharing, and interacting with the message that brands provide, massively increasing their reach and impact. This change in the traditional structure of communication between a brand and consumer is beautifully represented by Opresnik (2017) in his article: "From Bowling to Pinball." For the author, traditional communication worked like bowling, in which a single message (the big ball) is launched into the market, trying to reach as many consumers as possible (metaphorically knocking down as many pins) and whose message does not return to the starting point. In the context of social networks, UCG (User Content Generator), the era of sharing (Dias & Duarte, 2022), a new format has emerged with greater relevance for brands: the pinball approach. This time, the messages (possibly smaller, that is, with smaller budgets) are sent to a market that, upon receiving this information, begins to comment, like, and share it among its members and, often, start a "dialog" with the issuing brand that can, this time, return the message to the market, starting or reinforcing this interactive communication loop. As the public has moved from listening to stories to participating in them, storytelling presents itself as a valuable resource that anyone can advertise.

This tool enhances the emotional connection with the story being told. The different events transmitted translate them into a sensitive world that allows us to identify each character or scene (Atarama-Rojas et al., 2018). The storytelling technique makes viewers feel like they are in the shoes of the characters and interact in one way or another with them, feeling their needs, concerns, and sensations. This is especially relevant when considering tourist destinations.

Storytelling is also a critical element in building a destination's identity and strengthening its brand image in the tourism market. To do so, its approach should incorporate a certain degree of dramatization, depending on the theme and purpose of the narrative, to validate visitors' engagement and interaction with the creative process (Mossberg et al., 2010). For this practice to be successful, long-term cooperation with all tourism stakeholders is necessary, and the narratives must be conveyed through experiences,



places, and characters, organizing all the components of the destination's consumption package. The narrative should convey the destination's core values by incorporating the locations and themes that reflect the place's distinctive and authentic attributes (Yavuz et al., 2016).

After understanding the essential elements of narrative construction and its purpose, one can understand how storytelling can play a vital role in promoting tourism destinations. Strategic narrative planning that reflects the destination's identity, uniqueness, and authenticity provides a purpose for the visit, positively impacting the tourist experience and influencing both the subjective domain of the visitor and the promotional, persuasive intent of the destination. This practice strengthens visitors' memories of the place while emotionally engaging them with narrative content (Cao, 2019).

Therefore, tourism communication professionals should be encouraged to use storytelling dynamics based on narratives about local culture and heritage because these tend to enhance the attractiveness of the tourist experience and foster emotional bonds with visitors. Strategic storytelling planning is critical for tourism development because it helps enhance destinations, communities, and heritage. Narratives stimulate the inclusion of stories in the visitor's conception, appealing to their creative and emotional dimensions. Moreover, they foster interaction with the local community, its values, and its identity, thereby enhancing and perpetuating the tourist experience in the visitor's memory (Ličaj & Matja, 2015). After all, as López and Gil-Casares (2017) remind us, this was the assumption that led Ashraf Ramy to open an advertising agency in Amsterdam, called "Narrativity", whose slogan was: "People do not buy products, but the stories that these products represent" (p. 79).

Analysis of storytelling applied to the "Can't Skip Portugal" Campaign

As stated by Gertner (2011), the number of publications related to 'place marketing' and 'place branding' has experienced exponential growth in the last two decades, especially after Anholt's article on Nation Branding in 1998. Given this development, the reasons and implications that motivate the success of territorial brands have begun to be scrutinized. The authors state that one of these factors is storytelling, which several destinations have begun to use to promote themselves.

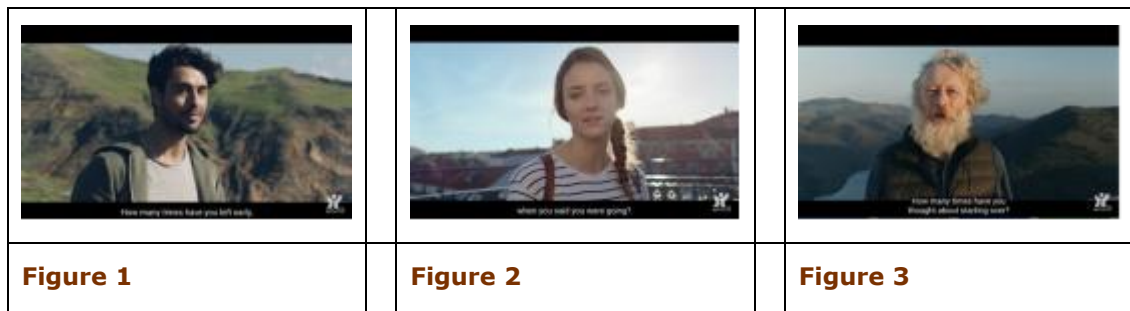
For this article, we used a qualitative methodology based on a single case study (Byrne, 2009) of a promotional campaign for Portugal's tourism. According to Quintela (2021), the "Portugal brand" emerged in 1999 because of the need to differentiate itself from other countries. It underwent several strategic changes depending on the different Governments and political orientations, which resulted in distinct campaigns and positionings over time. In May 2017, Turismo de Portugal presented the "Can't Skip Portugal" campaign to promote the country exclusively in digital media.

The campaign was run in 20 countries, with a common characteristic: their citizens have high purchasing power and, therefore, are better able to take advantage of the multiple and diverse experiences that Portugal can offer, even in the winter.



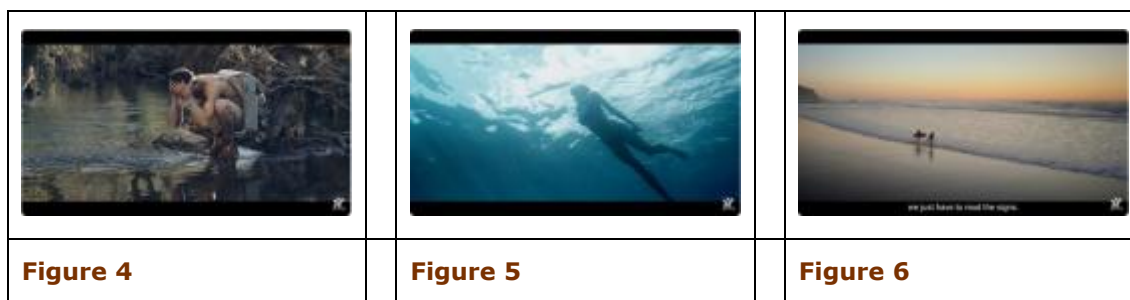
Initially, this campaign consisted of four videos, always starting from a common central narrative idea (Can't Skip Portugal) but varying in the final specification: "Can't Skip New Beginnings"; "Can't Skip Inspiration"; "Can't Skip Freedom"; and the last one, which gathers the three stories: "Can't Skip Us". The use of storytelling was justified as this technique empowers brands and tourism destinations to differentiate themselves from competitors, thus gaining a positive advantage (Yavuz et al., 2016).

There were three protagonists who "lived" Portugal in many other films: actor James Palmer (Figure 1), in the role of a top executive but tired of the fast-paced life; a young French woman (Figure 2), bored with routine life and a German retiree (Figure 3), for whom getting older is a way of living longer and therefore seeks "new beginnings".



Source: Canal Youtube: VisitPortugal

The last film in the series brings together the three main characters as they return to the emotions and regions of Portugal (Figures 4, 5, and 6). The objective is to show, through these stories, personal but also transversal to so many people, that Portugal is a destination for everyone who wants to visit and experience intensely everything the country has to offer.



Source: Canal Youtube: VisitPortugal

Through these videos^[1] - all filmed in the middle of winter (Figure 7) to prove that it is also possible to have an unforgettable vacation at this time - whose messages are based on an exciting, positive, and aspirational narrative, the aim is to promote the destination, approaching and raising awareness of potential tourists through images of nature, history, culture, and fascinating beauty, but also through the story, which is told by the three characters looking directly at the camera (see Fig. 1, 2, 3).



Source: Canal Youtube: VisitPortugal

The strength of these testimonies corroborates the writings of Chronis (2012, p. 445), who states that “a story transforms what would be an indifferent and unimportant space into an attractive tourist destination” by involving the intended target audience and questioning them, directly, about their own lives, ambitions, and aspirations, encouraging them to follow their dreams, to start again, to travel, to get to know Portugal (Figure 8, 9). This strategy is in line with the arguments of Akgün et al. (2015), who stated that storytelling helps tourists create bonds of empathy with places, because it generates positive emotional responses and behavioral intentions toward travel destinations. These authors also concluded that the “storytelling approach can be used as a marketing tool in tourism companies, and it may motivate consumers for behavioral intentions such as word-of-mouth and visit intention” (p.585). Escalas and Stern (2003) corroborated this by proving that storytelling affects audiences’ feelings and good stories have an impact on future traveling decision-making. Wirtz et al. (2016) added that empathy, together with sympathy in advertising communication, plays an important role in consumer persuasion.

Once the starting point of storytelling is the construction of narratives to create affective bonds between the stories, their characters, and the audience for whom they are intended, thus increasing their ability to attribute meanings and facilitate understanding and assimilation of messages (Barbosa e Souza, 2021), its use to promote Portugal as a tourist destination is evidently understandable.

Recent studies argue that storytelling works as a key element in valuing tourist destinations, as today’s tourists are increasingly looking for unique and/or authentic experiences (Hartman et al., 2019; Su et al., 2020), and this campaign also fulfills this request. Framed within the theoretical framework of the competitive advantages of nations by Michael Porter (1993), the competitive identity proposals by Anholt (2007), and the so-called strategic “niche” generation of place marketing by Moilanen and Rainisto (2009), the campaign “Can't Skip Portugal” explores the unique characteristics of Portugal (sea, nature, tradition, gastronomy, history) through an engaging, emotional, and authentic narrative.

The storytelling structure presented in the different campaign films encompasses narrative fragments from different testimonies while presenting the elements that the country intends to highlight. In an almost informal, relaxed way, told in the first person by each of the participants, Turismo de Portugal manages to involve its target audience



in a way that is simultaneously symbolic and mobilizing. Symbolic, via the emotional appeal of feelings such as evasion, escape, travel, freedom, dream, belief, and future. All these elements have a transformative and powerful symbolic charge, which is in line with the writings of McCabe and Foster (2006), who also understand storytelling as a way of obtaining symbolic status, stating that the peculiarity of the technique lies in its ability to offer individuals ways to escape the real. And mobilizing, through an appeal to individual values, unique experiences, and unrepeatable feelings lived by each of the characters, who describe their emotions not in a commercial, eminently persuasive way but, on the contrary, in a fluid, inviting, and truthful way, which captures attention and facilitates availability to retain the message. As Palacios and Terenzo (2018, p. 201) wrote, storytelling “has the ability to create a situation in which the receiver is interested and has their attention fully focused on the message”.

In line with the findings of Youssef et al. (2018), who conducted 25 semi-structured interviews with communication practitioners to conclude that, in the context of destination marketing, storytelling, by involving cognitive, affective, and conative dimensions, helps to define a destination’s identity and shape a distinct positioning, this campaign positioned Portugal with a clear branding image of an ideal place for travelers.

Conclusion

Recognition of the financial importance of the tourism industry in recent decades has led to unprecedented growth in this sector combined with specialization in demand and has significantly increased competition between destinations. At the same time, the era of exponential growth in the creation and sharing of information, combined with the emergence and development of new technologies, has generated an overdose of data that far exceeds the human capacity to process, understand, or even pay attention.

It is in this context of scarce attention, the multiplicity of channels, excessive information, and accelerated technological development that organizations, brands, places, and other advertising entities feel the need to find new ways of connecting with these new consumers, increasingly dispersed, inattentive, unfaithful, and eager for new things and experiences, which the tourism industry cannot be left out of.

Therefore, storytelling emerges as a response to many of these needs. Together with a strategic and holistic vision of communication and business, requiring the integration of all tourism entities and their respective stakeholders to create coherent value and positively consolidate the destination’s image among consumers, this approach can stimulate consumer desires and help visitors not only understand the information but also interact and engage with it.

If place branding is believed to be a way of making places famous (Anholt, 2010), storytelling can be seen as a shortcut to accelerate this process by involving people in a (usually) emotional narrative that touches the human values of the target.

As tourism demand shifts toward transformative, innovative, participatory, and authentic experiences, storytelling as an advertising tool allows the development of more creative, more engaging, and more relational communications. In this way, tourist promotional



communication not only improves the image of the destination and its tourist offers, and has the potential to connect this imagery to the visitor's emotional involvement, creating strong, lasting, and memorable sentimental bonds.

Storytelling reveals itself, from the outset, as a valuable tool for influencing consumer decision-making through communicating the unique attributes of a destination, distinguishing its offer from the competition appealingly and engagingly. On the other hand, it aligns the promotional content with the purpose of the narrative, by considering themes, images, speech, characters, and all other elements with the dissemination channel itself, thereby enhancing the strength of the message. The communication narrative can also be associated with broader destination promotion objectives, including attracting or retaining visitors, improving cultural heritage, and/or developing, for example, sustainable tourism practices.

Although the effectiveness of storytelling always depends on several factors, such as the audience's degree of identification with the narrative, the elements used, the context in which it is produced, or the media in which it is conveyed, its creative and emotional aspects, when strategically transmitted through appropriate channels, they contribute positively to the visitor's involvement, to improve their entire experience, and to increase the notoriety and future memory of the destination. Storytelling can, therefore, play a crucial role in developing tourism promotion, offering countless opportunities for this industry, whether in destinations, products, or experiences, that no operator or destination can afford to waste.

In short, based on what was previously discussed and analyzed, one can state that the use of storytelling in the promotion of tourist destinations is an increasingly used technique whose main objective is to affect the behavioral intentions of tourists but also to generate greater involvement and empathy with visitors, contributing to destination branding, as is the case with the "Can't Skip Portugal" campaign, which contributed not only to increasing the number of visitors to Portugal but also to growing its prominent position in the global tourism sector.

References

- Alcocer, N. & Ruiz, V. (2020). The Role of Destination Image in Tourist Satisfaction: The Case of a Heritage Site. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2444-2461. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1654399>
- Álvarez-Ruiz, A., & Castro Patiño, C. (2021). La cerveza Estrella Damm: cómo reposicionar estratégicamente una marca estableciendo un territorio propio y movilizándolo las redes sociales. *Pensar la publicidad*, 15(1), 19-42. <https://doi.org/10.5209/pepu.71988>
- Álvarez-Ruiz, A., & Patiño, C. C. (2023). The Successfully Reposition of a Beer Brand Applying Strategic Planning and Transmedia Communication: The Case of Estrella



Damm. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 17(1).
<https://doi.org/10.33423/jmdc.v17i1.5907>

Akgün, A. E., Keskin, H., Ayar, H., & Erdoğan, E. (2015). The influence of storytelling approach in travel writings on readers' empathy and travel intentions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.129>

American Marketing Association (2024). Advertising.
<https://www.ama.org/topics/advertising/>

Anholt, S. (1998) Nation brands of the 21st century. *Journal of Brand Management* 5 (6): 395–406. <https://doi.org/10.1057/bm.1998.30>

Anholt, S. (2007), *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, London, Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230627727>

Anholt, S. (2010). Definitions of place branding–Working towards a resolution. *Place branding and public diplomacy*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.3>

Atarama-Rojas, T., Castañeda-Purizaga, L., & Ojeda-Benites, A. (2018). El storytelling y la condensación de historias en el mundo publicitario. *Revista de Investigación Del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales*, 13, 1–19.
<https://doi.org/10.54789/rihumso.18.7.13.1>

Baker, B. (2007), *Destination Branding for Small Cities: The Essentials for Successful Place Branding*, Creative Leap Books, Oregon.

Baldissera, R. (2010). Comunicação Turística. *Rosa dos Ventos*, 2(1), 6-15. E-ISSN: 2178-9061.

Barbosa, J. W. de Q., & Souza, A. G. de. (2021). Quem conta um conto aumenta um ponto? Uma revisão do uso do storytelling por empresas e destinos turísticos. *Revista Turismo Em Análise*, 32(3), 594–617. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v32i3p594-617>

Byrne, David (2009), "Introduction case-based methods: why we need them; what they are; how to do them", em David Byrne e Charles Ragin (orgs.), *The Sage Handbook of Case-Based Methods*, Thousand Oaks, Sage, pp. 1-10.
<https://doi.org/10.4135/9781446249413.n1>

Camprubí, R., & Planas, C. (2020). Storytelling in Tourism Destination Branding: The Case Of Girona. *Cuadernos de Turismo*, (46), 617-619.

Cao, N. (2019). *Storytelling and Its Effects on Tourist Experience*. Trabalho Final de Licenciatura em Hospitalidade, Turismo e Gestão de Experiência. Universidade de Ciências Aplicadas Haaga-Helia: Helsínquia.

Chronis, A. (2012). Tourists as story-builders: Narrative construction at a heritage museum. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(5), 444-459.
<https://doi.org/10.1080/10548408.2012.691395>

Cunha, L. & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao turismo* (6ª ed.). Lisboa: Lidel.



Dias, P. & Duarte, A. (2022), "How Portuguese adolescents relate to influencers and brands on TikTok", *Journal of Digital & Social Media Marketing*, 10(1), 82–95
<https://doi.org/10.69554/vshw2788>

Duarte, A. A. D. O. (2014). A atração da educação: o impacto do estereótipo nacional na intenção de escolha do destino de estudo no contexto do ensino superior europeu: o caso de Portugal. (Doctoral Dissertation, Universidade do Minho)
<https://hdl.handle.net/1822/29965>

Duarte, A. (2023). The relationship between brands and consumers, in Dias, P. & Duarte, A. (2023). *Social Brand Management in a Post Covid-19 Era*, 3-16. Routledge. ISBN 9781032465722
<https://doi.org/10.4324/9781003382331-2>

Escalas, J. & Stern, B. (2003). Sympathy and empathy: Emotional responses to advertising dramas, *Journal of Consumer Research*, 29(4), pp. 566-578.
<https://doi.org/10.1086/346251>

Farran, E. (2013). *Storytelling como herramienta y mejora de la eficacia en publicidad. Análisis de los casos Aquarius y BMW en televisión (1992-2010)*. (Tesis doctoral). Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.

Freire, J. R. (2006). 'Other tourists': A critical factor for a geo-brand-building process. *Place Branding*, 2, 68-83. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990046>

Gertner, D. (2011). Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7, 91-106.
<https://doi.org/10.1057/pb.2011.7>

Hartman, S., Parra, C., & de Roo, G. (2019). Framing strategic storytelling in the context of transition management to stimulate tourism destination development. *Tourism Management*, 75, 90-98. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.014>

Herman, D. (2002). *Story Logic: Problems and Possibilities of Narrative*. Lincoln, Nebraska: University of Nebraska Press.

Hiekal, A. (2022). Tourism Advertising Strategies. *International Journal of Eco-Cultural Tourism, Hospitality Planning and Development*. 5(1), 96-127. ISSN: 2735-5462.

Hosany, S., Sthapit, E., & Björk, P. (2022). Memorable tourism experience: A review and research agenda. *Psychology and Marketing*, 39(8), 1467-14861.
<https://doi.org/10.1002/mar.21665>

Jurdana, D. S. (2024). Evolution of Trends Affecting the Tourism Industry: Business Challenges in The Future. *Journal of Innovations in Business and Industry*, 2(3), 193-204. <https://doi.org/10.61552/JIBI.2024.03.008>

Kang, J., Hong, S. & Hubbard, G. T. (2019). The Role of Storytelling in Advertising: Consumer Emotion, Narrative Engagement Level, and Word-Of-Mouth Intention. *Journal of Consumer Behaviour*, 19(1), 47-56. <https://doi.org/10.1002/cb.1793>



Keskin, H., Akgun, A. E., Zehir, C., & Ayar, H. (2016). Tales of cities: City branding through storytelling. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 31-41. <https://doi.org/10.20460/jgsm.20161022384>

Korez-Vide, R. (2017). Storytelling in Sustainable Tourism Management: Challenges and Opportunities for Slovenia. *Journal of Advanced Management Science*, 5(5), 380-386. <https://doi.org/10.18178/joams.5.5.380-386>

Lai, K., & Li, X. (2022). Tourism in a Semantic Mirror: Retheorizing Tourism from the Linguistic Turn. *Journal of Travel Research*, 61(5), 963-980. <https://doi.org/10.1177/00472875211019464>

Liçaj, B. & Matja, L. (2015). *Storytelling and Cultural Tourism. Valorization of Past Identities*. In Santoro, S. (2015). Skills and Tools to the Cultural Heritage and Cultural Tourism Management, 280-288. Edizioni D'Errico.

Lopes, S. (2011). Destination Image: Origins, Developments and Implications. *Pasos*, 9(2), 305-315. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2011.09.027>

López, A. T., & Gil-Casares, J. D. (2017). Bases teóricas para el análisis del proceso orgánico de la narrativa colectiva y del storytelling publicitario. *adResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 15(15), 72-91. <https://doi.org/10.7263/adresic-015-04>

Lund, N., Cohen, S., & Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of Destination Marketing and Management*, 8, 271-280. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2017.05.003>

Lund, N., Scarles, C., & Cohen, S. (2020). The brand value continuum: Countering co-destruction of destination branding in social media through storytelling. *Journal of Travel Research*, 59(8), 1506-1521. <https://doi.org/10.1177/0047287519887234>

Maia, S. V., Martins, U. M. O., & Baptista, M. M. T. (2013). Turismo cultural no contexto urbano: rotas museológicas–Os casos de Aveiro e Ílhavo (Portugal). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(2), 192-208. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v7i2.632>

Marujo, M. N. (2012). *Comunicação, Destinos Turísticos e Formação Superior*. In Sebastião, S. & Ribeiro, R. (Eds.), Portugal: Destino a Comunicar. A Comunicação no Turismo Português (pp 74-78). Lisboa: ISCSP-CAPP. ISBN: 978-989-646-078-5.

Marujo, N., Borges, M. R., Serra, J., & Coelho, R. (2021). Strategies for Creative Tourism Activities in Pandemic Contexts: The Case of the 'Saídas de Mestre' Project. *Sustainability*, 13(19), 10654. <https://doi.org/10.3390/su131910654>

McCabe, S., & Foster, C. (2006). The role and function of narrative in tourist interaction. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 4(3), 194-215. <https://doi.org/10.2167/jtcc071.0>

Melo, H. M. P., Moniz, A. I. A., & Silva, F. (2016). Tourist destination image and consumer behaviour: The case of the Azores. *CEEApIA-A-Working Paper Series*, 1-9.



- Mossberg, L., Therkelsen, A., Huijbens, E., Björk, P. & Olsson, A. (2010). *Storytelling and destination development*. Oslo: Nordic Innovation Center.
- Nestor, S., Muzychenko-Kozlovska, O., Gvozd, M. & Sroka, W. (2021). Simulation of the Influence of External Factors on the Level of Use of the Regional Tourism Potential: A Practical Aspect. *Administrative Sciences*, 11(3), 85. <https://doi.org/10.3390/admsci11030085>
- Núñez, A. (2007). *iSerá mejor que lo cuenten! Los relatos como herramientas de comunicación*. Storytelling. Madrid: Empresa Activa.
- Opresnik, M.O. (2017). From Bowling to Pinball: Understanding How Social Media Changes the Generation of Value for Consumers and Companies. In: Meiselwitz, G. (eds) *Social Computing and Social Media. Human Behavior. SCSM, 2017. Lecture Notes in Computer Science*, vol 10282. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-58559-8_16
- Palacios, F., & Terenzo, M. (2018). *O guia completo do Storytelling*. Alta Books Editora.
- Porter, M. (1993). *A Vantagem Competitiva das Nações*, Rio de Janeiro, Editora Campus (2.ª edição).
- Publituris (2024). Acedido a 25 de Maio 2024 em: <https://www.publituris.pt/2024/05/13/turismo-mundial-devera-valer-115-biloes-de-euros-em-2032>
- Quintela, D. H. (2020). Do "Projeto Marca Portugal" ao "Portugal sou eu": que políticas públicas para a Marca Portugal? *Sociologia, Problemas e Práticas*, 95, 61-83. <https://doi.org/10.7458/spp20219518739>
- Ribeiro, S. L. S. (2020). O contar e as histórias, In Cogo, R. (Ed.). *Storytelling: as narrativas da memória na estratégia da comunicação*. Aberje Editorial.
- Rodríguez, A. M. Guisado (2017). *Storytelling: cómo contar historias ayuda a la estrategia de marketing*. (Trabajo final de grado em Economia). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Rodríguez-Rabadán, M., Galán-Fajardo, H., & del-Pino-Romero, C. (2022). Mediterráneamente. Quantitative efficacy study in Estrella Damm's advertising films. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 13(1), 165-184. <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.20590>
- Salehi, H. & Farahbakhsh, M. (2014). Tourism Advertisement Management and Effective Tools in Tourism Industry. *International Journal of Geography and Geology*, 3, 124-134. <https://doi.org/10.18488/journal.10/2014.3.10/10.10.124.134>
- Šegota, T. Exploring the Role of Advertising in the Context of Tourist-Destination Congruity. *Journal of Travel Research*, 63(3), 741-754. <https://doi.org/10.1177/00472875231168621>
- Setiawan, A. (2023). Tourism and Intercultural Communication: A Theoretical Study. *Jurnal Komunikasi*, 17, 186-195. <https://doi.org/10.21107/ilkom.v17i2.22733>



Souza, J., Mendes-Filho, L. & Buhalis, D. (2020). Evaluating the effectiveness of tourist advertising to improve the competitiveness of destinations. *Tourism Economics*, 26(6), 1001-1020. <https://doi.org/10.1177/1354816619846748>

Su, L., Cheng, J., & Swanson, S. R. (2020). The impact of tourism activity type on emotion and storytelling: The moderating roles of travel companion presence and relative ability. *Tourism Management*, 81, 104138. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104138>

Swain, S., Jebarajakirthy, C., Sharma, B. K., Maseeh, H. I., Agrawal, A., Shah, J., & Saha, R. (2024). Place branding: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Travel Research*, 63(3), 535-564. <https://doi.org/10.1177/00472875231168620>

Tankovic, A. C., Kapeš, J. & Benazić, D. (2023). Measuring the importance of communication skills in tourism. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 36(1), 460-479. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2077790>

Vizcaíno, J. (2016). *Del storytelling al storydoing publicitario: el papel de las marcas como contadoras de historias*. (Tesis doctoral). Universidad Carlos III de Madrid, Madrid.

Wichels, S. (2014). *Comunicação Turística: Desafios e Tendências na Contemporaneidade. Estudo de Caso: Tenerife*. Dissertação de Mestrado em Comunicação e Jornalismo, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Wirtz, J. G., Sar, S., & Duff, B. R. (2016). Does it matter if I feel sorry or sorry for you? Testing the roles of empathy and sympathy as mechanisms driving viewer response to a dramatic ad. *Communication Research Reports*, 33(2), 111-118. <https://doi.org/10.1080/08824096.2016.1154835>

World Tourism Organization. (2023, November). Glossary of Tourism Terms <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Yavuz, M. C., Sumbul, M., Ergec, N. E., & Derdiyok, C. I. (2016). Storytelling in Destination Brand Communication: A Qualitative Analysis. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 1(2), 63-72. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.1.2.1008>

Youssef, K. B., Leicht, T. & Marongiu, L. (2018). Storytelling in the context of destination marketing: an analysis of conceptualizations and impact measurement. *Journal of Strategic Marketing*, 5(27), 696-713. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1464498>

GESTÃO E POSICIONAMENTO DA MARCA BRASIL NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO

MARCO ANTONIO DE MORAES OCKE

marco.ocke@ufsc.br

Professor Adjunto no curso de bacharelado em Ciências da Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (Brasil). Doutorado em Administração na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA / USP (Brasil) e Pós-Doutorado na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP (Brasil). <https://orcid.org/0000-0002-0809-6591>.

DÉBORA CORDEIRO BRAGA

bragadc@usp.br

Livre-Docente no curso de bacharelado em Turismo da Escola de Comunicações e Artes ECA/USP e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Escola de Artes, Ciências e Humanidades EACH/USP – Universidade de São Paulo (Brasil). Doutorado e mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo <https://orcid.org/0000-0001-8852-7920>.

Resumo

Intrínseco ao conceito de nation branding reside sua capacidade de contribuir para a prosperidade de um país uma vez que seus benefícios incluem a possibilidade de atração de investimentos além da oportunidade de alavancar sua participação no mercado internacional por meio de uma sólida marca-país. Neste contexto, destaca-se a presença do nation branding em países latino-americanos que buscam diversificar suas economias em um cenário de competitividade regional e global no âmbito de exportações, governança, turismo, cultura, patrimônio e pessoas. Por meio de revisão de literatura dos conceitos de nation branding e marca-país, associada à pesquisa documental de práticas contemporâneas, rankings internacionais de marca-lugar e programas de marca adotados por nações da América Latina, o objetivo deste trabalho é discutir desafios de gestão e posicionamento da Marca Brasil, apresentando resultados que exploram iniciativas capazes de contribuir com a imagem e reputação do país, bem como a recuperação de seu valor de marca deteriorado ao longo dos anos.

Palavras-chave

Nation Branding, Marca-País, América Latina, Brasil.

Abstract

Intrinsic to the concept of nation branding is its ability to contribute to a country's prosperity, since its benefits include the possibility of attracting investment and the opportunity to leverage its participation in the international market through a solid country brand. In this context, nation branding stands out in Latin American countries seeking to diversify their economies in a scenario of regional and global competitiveness in the areas of exports, governance, tourism, culture, heritage and people. Through a literature review of the concepts of nation branding and country branding, combined with documentary research into



contemporary practices, international place-brand rankings and brand programmes adopted by Latin American states, the aim of this paper is to discuss the challenges of managing and positioning the Brazil Brand, presenting results that explore initiatives capable of contributing to the country's image and reputation, as well as recovering its brand value, which has deteriorated over the years.

Keywords

Nation Branding, Country Brand, Latin America, Brazil.

Como citar este artigo

Ocke, Marco Antonio de Moraes & Braga, Débora Cordeiro (2025). Gestão e Posicionamento da Marca Brasil no Contexto Latino-Americano. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2 – Dossiê Temático – Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública”. Fevereiro 2025, pp. 114-131. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.6>.

Artigo submetido em 20 de setembro de 2024 e aceite para publicação em 5 de dezembro de 2024





GESTÃO E POSICIONAMENTO DA MARCA BRASIL NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO

MARCO ANTONIO DE MORAES OCKE

DÉBORA CORDEIRO BRAGA

1. Introdução

Distante de conflitos geopolíticos severos, a América Latina possui uma cultura multiétnica, é rica em alimentos, minérios e energia renovável que a posicionam de forma vantajosa em relação a grandes forças políticas e econômicas globais, como a acirrada concorrência entre China e EUA e a alta das commodities no mercado global. Após a reabertura das nações pós-pandemia de Covid-19, os perigos de interrupções duradouras na cadeia de suprimentos, conflitos bélicos, crises de governança, altas taxas de inflação e perspectivas de dívidas fiscais continuam no radar (ECLAC, 2024). Esse cenário alimenta a acirrada competição entre as localidades latino-americanas para convencer investidores, talentos e visitantes a confiar em sua gestão pública a fim de considerá-las em suas decisões de investimento. Apesar de a América Latina ser uma região diversificada, rica em recursos naturais e capital humano, países latino-americanos enfrentam uma gama de desafios para atrair *stakeholders* por meio de suas reputações (Kotler & Gertner, 2002). Além da dinâmica de mudanças nas vertentes políticas da esquerda para a direita e vice-versa, é importante considerar que muitas suposições contextuais do ambiente de negócios em economias desenvolvidas, como mercados relativamente livres, corrupção comparativamente mínima, infraestrutura eficiente e raras intervenções do governo, não são necessariamente aplicadas ao contexto latino-americano.

As pesquisas e práticas de *nation branding* são originárias da Europa, América do Norte e Ásia. Recentemente, sua popularidade na América Latina cresceu em número de artigos, livros e eventos, bem como nos investimentos em ações de marcas-país diante da concorrência entre localidades de escalas e complexidades variadas. Devido aos seus atrativos naturais como forte ativo de identidade competitiva (Anholt 2007), o *nation branding* na América Latina se desenvolveu focado no mercado de turismo - *destination branding* - e essa abordagem deve permanecer nas estratégias dos países latinos (UNWTO, 2022). Entretanto, intrínseco ao conceito de *nation branding* (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Anholt, 2007; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Aronczyk, 2013;



Ocke & Platt, 2022) reside a necessidade de moldar uma visão estratégica de gerenciamento da marca-país para enfrentar os desafios contemporâneos em um ambiente em constante mutação e turbulência. Por meio de um planejamento orientado para os mercados, as nações precisam diversificar suas economias e desenvolver mecanismos para se adaptarem ao dinamismo de mudanças nas condições do ambiente de negócios, fomentando e cultivando características empreendedoras.

Neste cenário, o objetivo deste trabalho é explorar o ambiente contemporâneo de práticas de *nation branding* nos países da América Latina e discutir desafios e oportunidades envolvidos na gestão e posicionamento da Marca Brasil a fim de reverter o declínio de valor de marca sofrido pelo país ao longo dos anos (Ocke & Platt, 2022; Ocke & Braga, 2024). Por meio de pesquisa documental em portais oficiais de marca-país de nações latino-americanas, bem como a análise de rankings internacionais de competitividade em seus diferentes métodos de mensuração de valor de marca, os resultados apontam para possíveis iniciativas que venham contribuir com o desenvolvimento de uma arquitetura de marca-lugar capaz de aglutinar diferentes setores da economia por meio da co-criação com *stakeholders*. No longo prazo, espera-se que tais iniciativas possam ser capazes de melhorar a imagem e reputação do Brasil, tornando a nação mais atraente e competitiva junto a seus mercados-alvo no âmbito regional e global.

2. Referencial Teórico

Em termos de dimensão e complexidade dos lugares, países são considerados uma importante área de estudos em *place branding* (Olins, 2002; Anholt, 2007; Kotler, 2024) e apesar de sua crescente presença na teoria e na prática, a aplicação do conceito de *branding* a cidades, estados, regiões produtivas e países, deve ser vista como uma forma distinta do ambiente corporativo (Aaker, 1991; Keller, 1993). Neste sentido, o conceito de *nation branding* pode ser compreendido como uma forma de construir e manter vantagem estratégica de um país por meio da gestão de sua marca com o objetivo de contribuir com o crescimento socioeconômico da nação em um cenário de competitividade global (Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Kaneva, 2011; Aronczyk, 2013; Dinnie, 2015; Anholt, 2020). Esse *country equity* descreve o valor emocional que os consumidores associam a um país quando seu nome os ajuda a avaliar os produtos vindos de lá e a tomar suas decisões em relação a compras, investimentos, migração e viagens. Desta forma, o *nation branding* atua como uma ferramenta designada para fortalecer a produção nacional, agregando valor às marcas do país e protegendo-as dos efeitos negativos decorrentes das políticas governamentais nacionais e internacionais (Anholt, 2020).

Do ponto de vista político (Fesenmaier & MacKay, 1996; Butler, 1998; Moufahim, Humphreys, Mitussis & Fitchett, 2007; Knight, 2011) o *nation branding* é resumido a uma forma de propaganda para construir e gerenciar a reputação, promovendo a economia, a cultura, a história e a geografia de um país. Entretanto, de acordo com Anholt (2024), *nation branding* é uma metáfora da eficácia com que os países competem entre si por uma percepção favorável e, neste sentido, outros autores destacam que a ênfase está na competição e no propósito do *nation branding* sustentar reputação junto



aos mercados-alvo, tendo como materialização do fenômeno a constituição de uma marca-país (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Aronczyk, 2013; Dinnie, 2015; Bell, 2016).

A literatura também inclui estudos que adotam uma abordagem crítica-cultural para o conceito de *nation branding*. Tais investigações tendem a se concentrar em implicações para identidades nacionais, relações de poder social e definição de agenda (Kaneva, 2011). Pesquisadores desta linha consideram que o marketing e *branding* podem influenciar a esfera social alterando as percepções das pessoas sobre si mesmas e sua identidade nacional, ligando a dimensão discursiva do *nation branding* às ideias construtivistas de nacionalidade. Butler (1998) e Knight (2011) argumentam que, em vez de desenhar uma imagem adequada da história, natureza e tradições de um lugar, o *nation branding* enfatiza versões distorcidas para se encaixar nas preferências dos mercados-alvo por meio do uso de símbolos específicos, discursos e práticas ideológicas. Ainda nesta abordagem, Volcic e Andrejevic (2011) observam que a conexão entre *nation branding* e políticas públicas, por meio de incentivo, financiamento, gestão e controle ativos por meio de organizações governamentais, tornou o ambiente político em uma comunidade de marca e os governos os principais profissionais de marketing responsáveis por alinhar políticas externas e domésticas em estratégias de marca-país.

Independentemente da perspectiva de análise e intrínseco ao conceito reside a necessidade do *nation branding* contribuir para a prosperidade, elevando o padrão de vida do país, o que incorre em fatores econômicos, políticos e culturais, uma vez que os benefícios das iniciativas são variados e incluem a capacidade de receber mais investimentos diretos devido à sólida imagem geral da nação (Cull, 2024), incluindo elementos sobre segurança, meio ambiente, estabilidade política e econômica, além da oportunidade de usar um selo “*made in*” em marcas, produtos e serviços para alavancar participação no mercado internacional. Nesse sentido, destaca-se que a análise de marcas de lugares está ancorada em estratégias de marcas corporativas (Aaker, 1991; Keller, 1993; Oliveira, Stefanan & Lobler, 2018) o que significa que tanto a gestão de marca de lugares como a gestão de marcas corporativas possuem origem multidisciplinar, envolvem vários grupos de interesse, são dotadas de intangibilidade e complexidade, abrangem várias identidades e exigem desenvolvimento de longo prazo para alcançar resultados satisfatórios (O’Shaughnessy & O’Shaughnessy, 2000; Mariutti, 2017).

Embora a essência da construção de uma marca-país deva ter base na cultura e tradições existentes e, portanto, até certo ponto justificada, ela tende a ser orientada para o mercado externo, o que significa que podem ser tanto um canal de comunicação e relacionamento positivo quanto uma ferramenta de propaganda que justifica preocupações, como o potencial impacto em diferentes grupos de interesse e uso de recurso público (Volcic & Andrejevic, 2011; MacDonald, 2011; Aronczyk, 2013). Visto como um conjunto de ideias, emoções ou coleções de percepções, gerenciar uma marca-país é um processo intangível e socialmente construído, uma vez que a característica multidimensional de elementos formadores da marca deve ter relevância culturalmente fundamentada ao mesmo tempo em que fornece a diferenciação competitiva necessária ao país (Gudjonson, 2005; Moilanen & Rainisto, 2009; Kaneva, 2011).



O construto de formação da imagem de um país a partir da sua identidade competitiva e, em certa medida, a conquista da reputação é um dos assuntos mais discutidos em estudos de *nation branding* (Anholt, 2010; Go & Govers, 2012; Bell, 2016; Pedeliento & Kavartzis, 2019). Presente na literatura, a identidade competitiva é compreendida como um conceito emissor, que se refere a um fenômeno dinâmico entre a dimensão política, tangíveis territoriais e resultados das interações socioeconômicas e tecnológicas das pessoas com o espaço físico (Anholt, 2007; Ocke, 2018), enquanto que sua imagem é um conceito receptor porque reflete o modo como é percebido pelos mercados (Dinnie, 2015). Por outro lado, a reputação do país difere parcialmente de sua imagem, pois é centrada em impressões construídas em torno de inúmeras imagens e ações agregadas ao longo do tempo (Passow, Fehlmann, & Grahlow, 2005; Olins & Hildretch, 2011), resultando em um esforço cumulativo de longo prazo baseado em percepções alinhadas entre mercados internos e externos.

A literatura de *nation branding* apresenta grande quantidade de pesquisas qualitativas descritivas usando o método de estudo de caso, principalmente em países na Europa (Kavartzis, 2009; Go & Govers, 2012), enquanto estimativas quantitativas de gastos e ROI para esforços de *branding* de lugares raramente estão disponíveis (Jacobsen, 2012; Herezniak & Morawska, 2015, Kavartzis & Florek, 2021). A dificuldade de justificar despesas por meio de retorno financeiro em programas de *branding* de países continua sendo uma lacuna e tem sido foco recente entre praticantes e estudiosos do tema (Jacobsen, 2012; Herstein, Berger & Jaffe, 2014; Florek & Kavartzis, 2014; Mariutti & Giralidi, 2021) por meio de estudos em *place brand equity* que reforçam a conexão com as estratégias de marcas corporativas e a noção de valor da marca aplicada aos países. Assim, muitas abordagens têm sido propostas para estimar valor da marca (Oliveira, Stefanan & Lobler, 2018) e, embora o mundo corporativo o reconheça como uma importante atividade de marketing, estimar e demonstrar resultados de valor de marca é desafiador, uma vez que existem variadas formas de apresentação e diferentes finalidades de medição. No contexto de valor da marca aplicada aos países, destaca-se o conjunto de rankings competitivos desenvolvidos por organizações conceituadas, estruturados por pesquisas robustas e de alto custo (Jacobsen, 2012). Porém, a maioria dos rankings não é abrangente e limita-se a indicadores econômicos, enquanto características intangíveis dos países são difíceis de avaliar e, desta forma, como destacam Kavartzis e Florek (2021), evidencia-se o papel da imagem dos países, uma vez que uma percepção positiva de que o país contribui de forma substancial para o mundo (Anholt, 2020) pode valorizar sua atratividade e desenvolvimento socioeconômico no longo prazo.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa tem caráter qualitativo descritivo e exploratório a fim de discutir fenômenos a partir de uma perspectiva interpretativa e aprofundada (Creswell, 2014) onde os próprios pesquisadores tornam-se instrumento fundamental na interpretação dos dados, reconhecendo que suas próprias percepções e experiências influenciam suas análises. Ainda, a pesquisa qualitativa descritiva e exploratória evidencia o ambiente natural no qual os pesquisadores coletam dados onde vivenciam a questão em



investigação e o contexto de interpretação de experiências vivenciadas. Em relação à estratégia adotada, a pesquisa documental de dados secundários se apresenta (Godoy, 1995; Fachin, 2005) uma vez tratar-se de técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para compreensão de fenômenos sociais da atualidade. A pesquisa documental busca extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitindo sua localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas nos documentos analisados (Marconi & Lakatos 2011). Ou seja, a documentação possibilita conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, visto que se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de um grupo específico.

Neste sentido, o processo de documentação consistiu em identificar, verificar, apreciar e, por fim, categorizar os documentos (Bardin, 2016), com uma determinada finalidade e, nesse caso, preconiza-se a utilização de duas fontes paralelas e simultâneas de informação para analisar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. Sendo assim, a coleta de dados secundários foi orientada por dois pilares centrais: a) estratégias e ações de marca-país adotados por nações latino-americanas publicizadas oficialmente em programas e plataformas dos governos; b) rankings internacionais de competitividade e valor de marca-lugar a fim de identificar e comparar posicionamento das nações. A Tabela 1 a seguir apresenta as fontes de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa.

Tabela 1: Fonte de Coleta de Dados

Marca-País e Portal de Informação
Marca Argentina: https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais
Marca Chile: https://marcachile.cl/
Marca Costa Rica: https://www.esencialcostarica.com/eng/
Marca Colômbia: https://www.colombia.co/
Marca Mexico: https://www.visitmexico.com/en/
Marca Peru: https://peru.info/es-pe/marca-peru
Marca Uruguay: https://marcapaisuruguay.gub.uy/
Rankings de Competitividade
Bloom Consulting: https://www.bloom-consulting.com/en/nation-branding
The Good Country Index: https://index.goodcountry.org/
Brand Finance: https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2022



Future Brand https://www.futurebrand.com/country-index-2020
Future Brand Country Index:
TPBO: https://placebrandobserver.com/place-brand-rankings-indices/
Marca Brasil
Governo Federal: https://www.gov.br/pt-br
Apex Brasil: https://apexbrasil.com.br/
Invest Brasil: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil
Embratur: https://embratur.com.br/
Embratur: https://visitbrasil.com/pt/

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da identificação e categorização dos documentos procedeu-se a análise temática dos dados obtidos (Alhojailan, 2012) a fim de constituir relatório de discussão apresentado na seção posterior. No que tange a gestão e posicionamento de marca-país das nações selecionadas, tal análise se construiu sobre as manifestações identificáveis em termos de identidade e valor de marca; estrutura de governança e gestão de marca; arquitetura de marca e marcas setoriais; licença e uso da marca; programas de atração de empresas, investimento, turismo e pessoas; comunicação e posicionamento de marca. No que diz respeito aos rankings de competitividade, buscou-se avaliar critérios tais como: propósito da consultoria/organização; serviços prestados e clientes atendidos; rankings publicados – geral e América Latina; métodos de avaliação de valor de marca; posicionamento competitivo e performance das marcas no agregado de tempo.

4. Discussão dos Resultados

Esta seção descreve e explora o contexto contemporâneo de práticas de *nation branding* nos países da América Latina e, posteriormente, discute desafios e oportunidades envolvidos na gestão e posicionamento da Marca Brasil a fim de reverter o declínio de seu valor de marca (Ocke & Platt, 2022) sofrido ao longo dos anos. Os resultados apresentados abordam possibilidades de desenvolvimento da Marca Brasil, incluindo a participação dos diferentes setores da economia na co-criação da marca a fim de aprimorar imagem e reputação do Brasil, capacitando, no longo prazo, a nação tornar-se mais atraente e competitiva no contexto regional e global.



4.1 Nation Branding e Marca-País na América Latina

A América Latina passou por dificuldades econômicas e humanitárias ao longo da pandemia de Covid-19 e vem assistindo a retomada da economia do turismo após a reabertura das fronteiras para visitantes internacionais (UNWTO, 2024). Os eventos ocorridos ao longo da pandemia enfatizaram a necessidade de entender o papel da gestão de crise para localidades (Kavatarziz & Florek, 2021), uma vez que respostas governamentais rápidas e eficazes tiveram um impacto significativo para a imagem dos países, ao passo que nações que reagiram de forma lenta e ineficaz foram impactadas negativamente. Nesse contexto, alguns países latinos conseguiram enfrentar com algum sucesso o impacto humanitário, econômico e reputacional da pandemia. As nações que tentaram espelhar as melhores práticas globais aplicando medidas cientificamente orientadas como Chile, Peru e Colômbia, se saíram melhor do que o Brasil, que minimizou a crise e sofreu um declínio acentuado no valor de sua marca: a maior economia do continente perdeu 12% do valor de marca e saiu do top 20 do índice Brand Finance Nation Brands do ano de 2021 (Brand Finance, 2022b).

Neste contexto, vale destacar a presença de países latino-americanos na combinação de rankings internacionais de competitividade. O *Good Country Index*, renomado ranking internacional de competitividade das nações, mede periodicamente mais de 160 países usando uma ampla gama de dados fornecidos pela Organização das Nações Unidas – ONU (Good Country, 2024) e de outras organizações internacionais. As medições são feitas em sete categorias principais: ciência e tecnologia; cultura; paz e segurança internacionais; ordem mundial; planeta e mudanças climáticas; prosperidade e igualdade; e saúde e bem-estar. Em 2023 na América Latina, o Chile vem em primeiro lugar, seguido pelo Uruguai e Costa Rica. Apesar de os países serem medidos em rankings, nem todos realizam programas oficiais de marca-país. Porém, mesmo quando um país não administra conscientemente sua marca, os mercados guardam uma imagem dela que resulta de inúmeras características e determina atitudes e comportamentos em relação ao lugar e que pode ser suscitada pela simples menção de seu nome (Kaneva, 2011; Dinnie, 2015). Assim, alguns países latinos estão desenvolvendo uma abordagem mais abrangente para incorporar elementos completos de *nation branding* e equilibrar estratégias baseadas em uma visão orientada para o mercado, diversificando seus ativos competitivos e aprimorando mecanismos de flexibilidade às condições, promovendo e cultivando características empreendedoras orientadas a desafios contemporâneos.

Países da América Central, como Panamá, El Salvador e Nicarágua, vêm tentando diversificar seus ativos competitivos, mas atualmente dependem do impulsionamento da tradicional economia do turismo, assim como o Caribe, que experimentou um crescimento saudável apesar de ter sido abalado por desastres naturais nos últimos anos (UNWTO, 2022). O México adaptou sua geolocalização anteriormente pertencente à América Central e agora à América do Norte. Sua proximidade com os Estados Unidos, líder regional incomparável e indiscutível nas Américas, tornou-se um diferencial competitivo para sua marca-país em termos de atração de visitantes, investidores e comércio exterior (Mexico Tourism Board, 2024). A Costa Rica tem destaque com um dos melhores desempenhos na região, por meio de uma orientação de marca verde com apelo de preservação à vida selvagem da floresta tropical melhorando sua imagem em todo o mundo como economia sustentável (Essential Costa Rica, 2024). Ao apostar na



sustentabilidade como motor de sua economia, a Costa Rica tornou-se referência para outros países que buscam adotar esta estratégia.

Países da América do Sul desenvolveram uma compreensão mais profunda sobre a eficácia da marca-país. Em 2021, a Comunidade Andina, cujos países membros são Bolívia, Colômbia, Equador e Peru, aprovou o regime andino comum de marca-país em todo o seu território com o objetivo de estabelecer uma camada de proteção de suas marcas nacionais ancoradas em estratégias de marca-país (Comunidadandina, 2022). O Peru é a marca mais tradicional da região (Marca Peru, 2024) e vem sendo bem avaliada ao longo dos anos em diversos rankings internacionais de competitividade, enquanto a Colômbia continua reforçando uma tendência de crescimento, tendo a cultura seu principal ativo estratégico (Procolombia, 2024), situação semelhante encontrada na Bolívia (BrandNew, 2024). O Equador não gerencia um programa oficial de marca-país atualmente, mas está reformulando estratégias para programas futuros. Por sua vez, o posicionamento da marca do Chile como “*creating future*” espera alavancar resultados a partir da gestão da pandemia e a estabilização de sua situação política e social (Marca Chile, 2023). A Argentina desenvolveu recentemente sua marca-país renovada e institucionalizada por meio de decreto federal (Marca Argentina, 2024) e, apesar de o país enfrentar graves problemas econômicos, busca construir cooperação com países do cone sul - Uruguai e Paraguai – a fim de aglutinar esforços em termos de marcas setoriais voltadas para uma gama diversificada de mercados-alvo (Uruguay XXI, 2024). Nesse sentido, um trabalho conjunto, consciente e bem orquestrado de setores diversificados para capilarizar práticas de *nation branding* pode trazer resultados positivos e contribuir para o crescimento regional.

4.2 Desafios de Gestão e Posicionamento da Marca Brasil

Reconhecido por sua cultura e estilo de vida, o Brasil já havia sido classificado como a nação sul-americana mais bem avaliada no ranking Brand Finance em 2021 (Brand Finance, 2022a), mas a combinação de alto número de casos de Covid-19 e danos no setor agrícola devido a secas severas causaram perdas substanciais à economia. Entretanto, o declínio da imagem do Brasil vem ocorrendo há mais tempo. De acordo com Ocke e Platt (2022), as incertezas, instabilidades e turbulências econômicas e políticas acumuladas ao longo dos anos, prejudicaram a reputação do país junto aos mercados interno e externo, deteriorando sua reputação no espectro global, reduzindo seu valor da marca, sua atratividade e desenvolvimento econômico de longo prazo. Os autores descrevem que, ao longo do tempo, estratégias anteriores de reposicionamento do Brasil como polo promissor de investimentos por meio de ferramentas de promoção internacional presentes no “Plano Aquarela” (Visit Brasil, 2024), foram ofuscadas pela ineficiência de gestão de recursos públicos e corrupção generalizada que arrastaram o país para uma crise política e econômica de larga escala. Posteriormente, a ineficiente gestão da crise de Covid-19 amplamente divulgada pela mídia internacional (The Economist, 2021; The Guardian, 2021; The New York Times, 2021) associada a falta de esforços no contexto ambiental, caracterizaram o governo brasileiro como uma das piores lideranças globais no enfrentamento de crises gerando reduzindo uma possível percepção favorável do país em mercados internacionais.



Após descontinuar o uso da Marca Brasil entre os anos de 2018 e 2021, o governo eleito em 2022 decidiu relançá-la sob a gestão da Embratur e do Ministério do Turismo. Novamente, o foco é reposicionar a imagem do país como destino turístico internacional alavancando tradicionais ativos competitivos da sua identidade, como a sua cultura vibrante, estilo de vida do povo brasileiro e o ambiente natural. Os gestores da marca (Visit Brasil, 2024) consideram esse relançamento uma consequência do legado da marca-país e uma consolidação e retomada da relevância da marca que ainda é reconhecida mundialmente entre os mercados de turismo devido aos investimentos realizados pelo governo federal e, espontaneamente, pela indústria do turismo ao longo de mais de 15 anos. Entretanto, a maioria das definições de marca-país (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Dinnie, 2015; Bell, 2016; Anholt, 2020) é atribuída à perspectiva econômica que discute a atividade como um ativo estratégico para apoiar os esforços de diplomacia, promovendo um país junto aos mercados-alvo e tornando-o mais atraente, competitivo e com percepção favorável em relação às exportações, governança, turismo, investimento, cultura, patrimônio e pessoas. Em outras palavras, a intenção de gerir uma marca-país para garantir uma reputação favorável junto aos diferentes mercados não se reflete apenas na imagem do próprio país, mas também em suas empresas, produtos e serviços, fazendo com que pareçam mais atraentes aos olhos dos consumidores.

Intrínseco ao conceito de marca-país, reside a necessidade de moldar uma visão estratégica de gerenciamento para enfrentar os desafios contemporâneos em um ambiente em constante mutação e turbulência e, neste sentido, a gestão eficiente da Marca Brasil pode estimular lideranças brasileiras a cooperarem e colaborarem de forma mais consistente no enfrentamento de desafios, oportunizando ganhos significativos em âmbito local, regional e global. Trata-se, portanto, de uma oportunidade para governos, gestores públicos, desenvolvedores econômicos, grupos industriais, câmaras de exportação, agências de atração de talentos, organizações de marketing de destinos e consultores especialistas (Ocke & Braga, 2024). Neste contexto, futuras iniciativas de gestão e posicionamento da marca-país devem estar apoiadas em forte liderança administrativa e econômica associada ao planejamento estratégico eficiente. Acima de tudo, estes aspectos devem prevalecer sobre medidas políticas equivocadas que enfraquecem o valor da marca (Anholt, 2024), caso contrário, o desenvolvimento socioeconômico do país, sua imagem e reputação correm o risco de serem continuamente comprometidos.

Um grande desafio para desenvolver modelos e ações de *nation branding* é a coordenação de um grande número de *players* que possam impactar o desempenho e a imagem do país (Ocke & Ikeda, 2014). A falta de coordenação e fragmentação de estratégias pode levar à inconsistência nas políticas resultando em prejuízo para a eficácia dos programas de marca-país. Assim, uma equipe central deve atuar como ponto focal para liderar o processo de gestão da marca, sistematizar e distribuir informações e monitorar o desenvolvimento das atividades. Em nível federal, ter uma equipe de governo liderando o processo é fundamental, pois é uma entidade abrangente sob a qual vários setores se beneficiarão das iniciativas da Marca Brasil, entretanto, sua gestão deve ser separada da política e ter participação ativa de *stakeholders*, bem como cultivar parcerias público-privadas duradouras. Desta forma e uma vez que as decisões devem ser



compartilhadas entre participantes com diferentes prioridades e foco em mercados-alvo específicos, a composição de uma marca guarda-chuva é essencial para fortalecer uma narrativa consistente, criando alinhamento entre a linguagem e as mensagens canalizadas para diferentes públicos. Esforços e investimentos devem ser compartilhados em ações de *branding* de interesse comum entre áreas funcionais distintas por meio de uma arquitetura de marca capaz de atender a vários mercados-alvo, trabalhando em subdivisões apoiadas por uma identidade central para a Marca Brasil.

A participação ativa de regiões produtivas, estados, municípios, além da iniciativa privada é fundamental para implementação dos programas de marca. Examinar as possibilidades de cooperação de forma consistente entre os atores torna-se essencial para definir estratégias de mensagens de marca, especialmente em um vasto território como o Brasil. Assim, a gestão de marca-país deve consistir em formas efetivas de organização formal para coordenar ações e atores reconhecendo a participação de *stakeholders* nas etapas de tomada de decisão; a cooperação entre governantes e lideranças para alcançar objetivos dentro de um programa de marca guarda-chuva (Aaker, 1991; Keller, 1993) para beneficiar diferentes setores da economia dentro do escopo a qual fazem parte. O processo de gerenciamento de marca, entretanto, deve estar centralizado para gestão e distribuição das informações, monitorar a taxa de sucesso e fornecer ferramentas necessárias para um programa bem-sucedido. Ter o governo federal liderando o processo é importante, pois trata-se de uma entidade abrangente sob a qual vários setores se beneficiarão das iniciativas, no entanto, a gestão da marca deve estar separada de interesses político-partidários, tornando-se um desafio à parte para o Brasil.

A marca-país precisa representar uma diversidade de ativos competitivos e desenvolver mecanismos para adaptar a flexibilidade às condições, fomentando e cultivando características empreendedoras para os desafios contemporâneos. A oferta de serviços básicos, infraestrutura, condições de superestrutura e o conjunto de fatores positivos percebidos pelos principais mercados devem ser prioritários na composição da Marca Brasil em busca por posicionamento competitivo no mercado global. As vantagens competitivas devem ser comunicadas de forma eficaz para construir e gerenciar uma imagem sólida da Marca Brasil, de acordo com seus atributos e alinhada às especificidades de seus públicos. A marca deve contribuir para a prosperidade do país em diversos aspectos, o que incorre em fatores econômicos, políticos e culturais (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Bell, 2005; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Dinnie, 2015; Cull 2024), uma vez que os benefícios das iniciativas de marca-país incluem a capacidade de receber mais investimentos diretos devido à sólida imagem geral do país, incluindo elementos sobre segurança, meio ambiente, estabilidade política e econômica, além da oportunidade de usar um selo "*made in*" em marcas, produtos e serviços.

Por fim, embora o posicionamento e promoção de lugares com base em atrativos naturais e credenciais ambientais não sejam novidade, com o crescente reconhecimento e conscientização de questões ambientais, a ênfase na sustentabilidade tornou-se mais frequente. O contexto global de expectativas e preocupações com a degradação ambiental, especialmente as mudanças climáticas, tornou-se indispensável para sobreviver no mercado global e está impulsionando os países a criarem um perfil de destaque que demonstre liderança ambiental. Um posicionamento de marca verde (Ocke & Braga, 2024) pode ser uma oportunidade de mercado global para o Marca Brasil, uma



vez que seu ambiente natural e potencial para liderança de implantação de matriz energética limpa são fortes ativos de sua identidade competitiva.

5. Considerações Finais

Ao longo dos últimos anos, a pesquisa e a prática de *nation branding*, originárias da Europa, América do Norte e Ásia, vêm ganhando volume na América Latina tanto em termos de investimentos em ações de marcas-país, quanto no aumento da concorrência entre as localidades do continente. Apesar de ser uma região diversificada, rica em recursos naturais e capital humano, países latino-americanos enfrentam uma gama de desafios para atrair *stakeholders* por meio de suas reputações, sendo, portanto, extremamente relevante discutir as práticas contemporâneas de *nation branding* adotadas por países latino-americanos. Neste contexto, estratégias de marca-país vêm sendo adotadas como forma de fortalecer a produção nacional, tornando os países competitivos, agregando valor às marcas nacionais e protegendo-as dos efeitos negativos advindos das políticas econômicas e governamentais. Seu entendimento e prática residem no conceito do *nation branding* como meio para apoiar o crescimento socioeconômico de uma nação além de ser uma ferramenta para aumentar a vantagem competitiva buscando fortalecer sua participação no mercado internacional.

No contexto regional, o Brasil, maior economia do continente, vem sofrendo redução de seu valor de marca ao longo dos anos, deixando de ocupar posições de destaque nos rankings internacionais de competitividade de marca-lugar. Tal redução decorre de problemas estruturais de administração pública no âmbito federal, associado a questões macroeconômicas desafiadoras aos países da região. Neste sentido, este artigo explorou diferentes características de estruturação de um programa de marca-país para o Brasil, a fim de constituir um documento de orientação para pesquisadores e praticantes, além de atores diretamente envolvidos em gestão pública de países latino-americanos. Este trabalho contribui com o avanço no conhecimento na medida em que propõe que, ao reativar a Marca Brasil, os mercados-alvo resgatariam uma imagem de marca positiva em relação ao país tornando-o mais competitivo em termos de percepção favorável em relação às exportações, governança, turismo, investimento, cultura, patrimônio e pessoas. Destaca-se, porém, que o artigo se limita em explorar aspectos observáveis no contexto da escolha metodológica baseada na pesquisa documental definida, carecendo, portanto, de uma análise mais aprofundada por meio de instrumentos de coleta de dados primários de forma qualitativa e quantitativa que possam corroborar os achados discutidos neste trabalho.

Referências

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39-47
- [Anholt, S.](#) (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Houndsmills, United Kingdom: Palgrave Macmillan.



- Anholt, S. (2010). Why 'nation branding' doesn't exist, *The Economic Times*.
- Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How we can repair the world in one generation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Anholt, S. (2024) Place branding: has it all been a big misunderstanding? *Place Brand Public Dipl* 20 (Suppl 1), 4–6 <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00369-y>
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. England: Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/27225>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 10. ed. São Paulo: Edições 70.
- Bell, F. (2016). Looking beyond place branding: the emergence of place reputation. *Journal of Place Management and Development*, 9 (3), 247-254. <https://doi.org/10.1108/JPMD-08-2016-0055>
- Brand Finance. (2022a). Brand Finance Brasil 2022. O relatório anual sobre as marcas mais valiosas e fortes do Brasil. <https://brandirectory.com/rankings/brazil/2022>.
- Brand Finance. (2022b). Nation Brands 2023 Ranking. <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2023>
- Butler, R. (1998). Tartan mythology: The traditional tourist image of Scotland. In G. Ringer (Ed.), *Destinations: Cultural landscape of tourism* (121-139). London, UK: Routledge.
- BrandNew. (2024). *Diamonds in the Rough..* https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_bolivia_by_futurebrand.php
- Comunidadandina. (2022). *Andinoteca - Publicaciones de la Secretaría General CAN* <https://www.comunidadandina.org/>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Penso.
- Cull, N.J. (2024). The value of a disciplinary platform: *Place Branding and Public Diplomacy* and the linkage of reputation to security. *Place Brand Public Dipl* 20 (Suppl 1), 14–16. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00372-3>
- Dinnie, K. (2015). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. (2nd ed). Routledge.
- ECLAC - Economic Commission for Latin America. (2024). *Preliminary overview of the economies of Latin America and the Caribbean*. <https://www.cepal.org/en/publications/47670-preliminary-overview-economies-latin-america-and-caribbean-2021>
- Essential Costa Rica. (2024). *Marca País. Quiénes somos*. <https://www.esencialcostarica.com/quienes-somos/>
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. Saraiva.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-108. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>



- Fesenmaier, D., & MacKay, K. (1996). Deconstructing destination image construction. *Tourism Review*, 51(2), 37-43. <https://doi.org/10.1108/eb058222>
- Florek, M., & Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the placebrand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10. 103–107. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.9>
- Future Brand Country Index. (2020). *Report Country Index*. <https://www.futurebrand.com/uploads/Reports/Country-Index-2020/FutureBrand-Country-Index-2020.pdf>
- Go, F., & Govers, R. (2012). *International Place Branding Yearbook 2012: Managing Smart Growth and Sustainability*. London: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137282552>.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29. <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>
- Good Country Index. (2022). <https://index.goodcountry.org/>
- Good Country. (2024). *About Good Country Index*. <https://goodcountry.org/index/about-the-index/>
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined, and experienced*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-0-230-24702-4>
- Gudjonson, H. (2005). Nation Branding. *Journal of Place Branding*. 1, 283-298. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990029>
- Herezniak, M., & Morawska, A. J. (2015) City brand strategy evaluation: in search of effectiveness indicators. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 187-205. <https://doi.org/10.1108/JPM-D-06-2015-0023>.
- Herstein, R., Berger, R., & Jaffe, E.D. (2014) How companies from developing and emerging countries can leverage their brand equity in terms of place branding. *Competitiveness Review*, 24(4), 293-305. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2013-0046>
- Jacobsen, B.P. (2012). Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), 253-271. <https://doi.org/10.1108/17538331211269657>
- Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda of critical research. *International Journal of Communication*, 5, 117-141. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/704/0>
- Kavaratzis, M. (2009). What can we learn from city marketing practice? *European Spatial Research and Policy*, 16(1), 41-58.
- Kavaratzis, M., & Florek, M. (2021). Special Section: The future of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 17, 63–64. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00197-w>



- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 57(1): 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Knight, J. G. (2011). *New Zealand's 'clean green' image: Will GM plants damage it?* Dunedin, New Zealand: Marketing Department, University of Otago.
- Kotler, P. (2024) What's happening in place branding. *Place Brand Public Dipl* 20 (Suppl 1), 10–13. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00371-4>
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4): 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- MacDonald, C. (2011). *Expression and Emotion: Cultural Diplomacy and Nation Branding in New Zealand*. (Master thesis), Victoria University, Wellington. https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/Expression_and_Emotion_Cultural_Diplomacy_and_Nation_Branding_in_New_Zealand/16992646?file=31430653
- Marca Argentina. (2024). *Argentina. Una política de Estado y una identidad construida entre todos*. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais>
- Marca Chile. (2023). *Campañas*. <https://www.marcachile.cl/campanas/page/3/>
- Marca Peru. (2024). *Marca Perú: Un símbolo que une a todo el país*. <https://peru.info/es-pe/marca-peru>.
- Marconi, M. A; Lakatos E. M. (2011) *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Mariutti, F. G. (2017). The placement of country reputation towards place management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 240-253. <https://doi.org/10.1108/JPM-D-10-2016-0067>.
- Mariutti, F. G., & Giraldi, J. M. E. (2021). Branding cities, regions and countries: a roadmap of place brand equity. *RAUSP Management Journal*, ahead of print, 56(2), 202-216. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2020-0131>.
- Mexico Tourism Board. (2024). *Experiencias*. <https://visitmexico.com/experiencias>
- Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230584594>
- Moufahim, M., Humphreys, M., Mitussis, D., & Fitchett, J. (2007). Interpreting discourse: A critical discourse analysis of the marketing of an extreme right party. *Journal of Marketing Management*, 23(5), 537-558. <https://doi.org/10.1362/026725707X212829>
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64. <https://doi.org/10.1177/027614670020100>.
- Ocke, M, & Platt, A. A. (2022). Place branding Brazil: Research agenda and advisory panel for the 21st century. *Brazilian Journal of Marketing*. 21(1), 29–63.. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.20194>



- Ocke, M. (2018). O Produto ampliado dos lugares: uma perspectiva de marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(2), 139-155. <https://doi.org/10.4025/rimar.v7i2.33924>
- Ocke, M., & Braga, D. C. (2024). Nation Branding in Latin America: repositioning Brazil to reset its brand image. *Tourism Cases*, CABI Digital Library, V. 4, p. 1-8. <https://doi.org/10.1079/tourism.2024.0013>
- Ocke, M., & Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Revista de Administração da USP*, 49(4), 671-683. <https://doi.org/10.5700/rausp1176>
- Olins, W. (2002). Branding the nation – The historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 241-269. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540075>.
- Olins, W., & Hildreth, J. (2011). Nation branding: Yesterday, today, and tomorrow. In N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination brands: Managing place reputation* (3rd ed., 55-66). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Oliveira, M. O. R.; Stefanan, A. A.; Lobler, M. L. (2018). Brand equity, risk and return in Latin America, *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 557-572. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2017-1418>
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country reputation – from measurement to management: The case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 309-326. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540229>.
- Pedeliento, G., & Kavaratzis, M. (2019). Bridging the gap between culture, identity and image: A structurationist conceptualization of place brands and place branding. *Journal of Product & Brand Management*, 28 (3): 348-363. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2018-1735>
- Procolombia. (2024). *El País de la Belleza*. <https://procolombia.co/>
- TBPO. (2024). *Place Branding Expert Panel*. <https://placebrandobserver.com/tag/panel/>
- The Economist (2021). Brazil's dire decade. *Jair Bolsonaro is not the only reason his country is in a ditch. The political system that helped him win office needs deep reform*. <https://www.economist.com/leaders/2021/06/05/jair-bolsonaro-is-not-the-only-reason-his-country-is-in-a-ditch>.
- The Guardian (2021). *Tens of thousands of Brazilians march to demand Bolsonaro's impeachment*. <https://www.theguardian.com/world/2021/may/29/tens-of-thousands-of-brazilians-march-to-demand-bolsonaros-impeachment>.
- The New York Times (2021). *Complete Insanity: Virus-Stricken Brazil Agrees to Host Soccer Tournament*. <https://www.nytimes.com/2021/06/02/world/americas/brazil-copa-america-soccer-tournament.html>.
- UNWTO - United Nations World Tourism Organization. (2022). *UNWTO's Members in the Americas Advance Common Goals*. <https://www.unwto.org/news/unwto-s-members-in-the-americas-advance-common-goals>.



UNWTO – United Nations World Tourism Organization. (2024). *Global tourism set for full recovery by end of the year with spending growing faster than arrivals*. <https://www.unwto.org/news/global-tourism-set-for-full-recovery-by-end-of-the-year-with-spending-growing-faster-than-arrivals>.

Uruguay XXI. (2024). *Marca País*. <https://marcapaisuruguay.gub.uy/>.

Visit Brasil. (2024). *Marca Brasil*. <https://visitbrasil.com/es/home/about-brazil/marca-brasil/>

Volcic, Z., & Andrejevic, M. (2011). Nation branding in the era of commercial nationalism. *International Journal of Communication*, 5, 598-618. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/849/544>

O LADO HUMANO DOS LUGARES: APRENDIZADO DE MÁQUINA E CONHECIMENTO CIENTÍFICO

ALEXANDER QUENNER AGUIAR PEDROSO

alexander@estudante.ufscar.br

Estudante do grau de Bacharelado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar, SP, Brasil). Realizou vários cursos de especialização, nomeadamente em Gestão Avançada de Marketing pela Cruzeiro do Sul Educacional, Branding pela Rock University e Negócios Digitais pela Sigma Treinamentos. Participou do II Cobra: Consumption & Branding Conference 2024, organizado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), e da IV Conferência Ibero-Americana em Place Branding 2024, promovida pelo Instituto da Comunicação da NOVA (ICNOVA) da Universidade NOVA de Lisboa e pela ESPM. Tem demonstrado crescente interesse em place branding e cenários futuros, investigando como estratégias inovadoras podem moldar a imagem e a reputação de regiões e nações. Ainda em fase de desenvolvimento acadêmico, procura contribuir para o impacto organizacional por meio de soluções estratégicas focadas em inovação e sustentabilidade. ORCID: 0009-0002-1588-2002.

FABIANA GONDIM MARIUTTI

fabiana.mariutti@unesp.br

Atua como pesquisadora, professora universitária e consultora. Possui pós-doc, doutoramento e mestrado em Administração e é bacharel em Comunicação Social. Estuda imagem, reputação e marca Brasil desde 2010. Tem demonstrado interesse nas áreas de Place Branding e Public Diplomacy. Nomeada Place Brand Expert pelo The Place Brand Observer, na Suíça. Autora de dois livros e sete capítulos de livros e ainda do recente artigo intitulado "When place brand and place logo matches: VRIO applied to Place Branding". Em março de 2025, publica o capítulo intitulado "The Brazilian Way" no Public Diplomacy Handbook pela Edward Elgar Publishing, E.U.A. ORCID: 0000-0003-2404-7041.

Resumo

O presente estudo analisa as possibilidades resumidas, e provavelmente interpretativas da ferramenta de inteligência artificial (IA) — com uso de uma plataforma de Large Language Models (LLM) — modelos de aprendizado de máquina — para explicar a reputação do Brasil no exterior, como proxy do estudo. Os dados secundários coletados foram ponderados conceitualmente, com a literatura vigente sobre gestão de marca de lugar e inteligência artificial em marketing, a partir de dois prompts (perguntas) e nove índices internacionais. Para análise dos dados, utilizou-se análise do conteúdo com consideração temática ao comparar com o estado da arte da literatura nacional e internacional. Os resultados demonstram que a análise comparativa entre os retornos da plataforma e dos índices com a literatura existente evidenciam a dicotômica reputação e a complexa imagem do Brasil em contextos globais, como aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais. Também, nota-se a variação das posições do Brasil nos índices selecionados e pertinentes com a percepção da reputação de um país, em que as respostas geradas, apesar de estarem relacionadas com temáticas específicas presentes nos índices, não evidencia que as fontes se originam da literatura científica ou de métodos sistemáticos. Este trabalho contribui para o cuidado teórico e metodológico dos pesquisadores sobre estudos sobre a marca de cidade, região ou país com uso das ferramentas de LLM e IA. Descobre-se que o aprendizado de máquina relacionado



com o conhecimento científico carece, consideravelmente, das realidades ou nuances sobre o lado humano do lugar, quanto ao pensamento criativo da percepção sensorial e imaginária ao vivenciar uma cidade, região ou país, literalmente, morar, visitar, trabalhar, estudar, empreender, investir, imigrar, etc. Nesse âmbito multidimensional, reforça-se a existente e necessária proximidade teórica e prática de estudos de gestão de marca de lugar com fundamentos de Relações Internacionais.

Palavras-chave

Gestão de marca de lugar; place branding; reputação de país; Inteligência Artificial (IA); Large Language Models (LLM).

Abstract

This study analyses the summarized and probably interpretative possibilities of the artificial intelligence (AI) tool — using a Large Language Models (LLM) platform — machine learning models — to explain Brazil's reputation abroad, as a proxy for the study. The secondary data collected were conceptually pondered, with the current literature on place brand management and artificial intelligence in marketing, based on two prompts (questions) and nine international indexes. For data analysis, content analysis was used with thematic consideration when comparing with the state of the art of national and international literature. The results demonstrate that the comparative analysis between the returns of the platform and the indexes with the existing literature highlights the dichotomous reputation and the complex image of Brazil in global contexts, such as political, economic, social and cultural aspects. Furthermore, it is possible to note the variation in Brazil's positions in the selected indexes that are relevant to the perception of a country's reputation, in which the responses generated, despite being related to specific themes present in the indexes, do not show that the sources originate from scientific literature or systematic methods. This work contributes to the theoretical and methodological care of researchers on studies on city, region or country branding using LLM and AI tools. It is discovered that machine learning related to scientific knowledge considerably lacks the realities or nuances of the human side of the place, regarding the creative thinking of sensory and imaginary perception in experiencing a city, region or country, literally, living, visiting, working, studying, undertaking, investing, immigrating, etc. In this multidimensional context, the existing and necessary theoretical and practical proximity of place brand's management studies with foundations of International Relations is reinforced..

Keywords

Place brand management; place branding; country reputation; Artificial Intelligence (AI); Large Language Models (LLM).

Como citar este artigo

Pedroso, Alexander Quenner Aguiar & Mariutti, Fabiana Gondim (2025). O Lado Humano dos Lugares: Aprendizado de Máquina e Conhecimento Científico. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2. Dossiê Temático – Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública”, Edição especial para Estados Ibero-Americanos. Fevereiro 2025, pp. 132-150. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.7>.

Artigo submetido em 21 de outubro de 2024 e aceite para publicação em 6 de dezembro de 2024





O LADO HUMANO DOS LUGARES: APRENDIZADO DE MÁQUINA E CONHECIMENTO CIENTÍFICO

ALEXANDER QUENNER AGUIAR PEDROSO

FABIANA GONDIM MARIUTTI

Introdução

O presente estudo analisa as possibilidades resumidas, e provavelmente interpretativas da ferramenta de inteligência artificial (IA) — com uso de uma plataforma de *Large Language Models* (LLM) — modelos de aprendizado de máquina — para explicar a reputação do Brasil como marca-país no exterior, como *proxy* do estudo. Busca-se uma análise comparativa entre as entregas da máquina com o conhecimento científico da literatura prezando pelo lado humano do lugar¹.

Ao discutir sobre o passado, o presente e o futuro das pesquisas sobre marca, os autores Oh, Keller, Neslin, Reibstein e Lehmann (2020) afirmam que estudar marca de cidades e países está entre as prioridades da literatura de marca e requer embasamento teórico alinhado à prática — ao revisarem três eras históricas do desenvolvimento de marcas no passado: as eras da informação, do atributo e do valor da marca. Como destacado por Florek e Pamment (2024), os lugares cada vez mais entendem que suas marcas não são apenas uma função de desempenho econômico ou apelo turístico, mas também de influência cultural, relações diplomáticas e reputação global. O conceito de marca-país se relaciona com os conceitos de imagem do país e efeito do país de origem, pela marca ser derivada da cultura e dos valores da percepção humana por uma nação e está ligada a um propósito intencional e estratégico de processo gerencial para diferenciar o país e seus produtos aos olhos de seus públicos. O valor em fazer um esforço bem-sucedido de reformulação da marca do lugar renderá substancialmente mais a longo prazo do que apenas ficar na imagem atual (Kotler, 2024). Sendo assim, a imagem do país faz parte de um processo perceptivo a curto prazo, aparente e instintivo, enquanto reputação atua em um processo perceptivo a médio e longo prazo, evidenciado e consciente — ambas dependem da identidade do lugar (país, região, cidade ou bairro) para comunicação da marca do lugar. Enfim, países buscam transmitir sua identidade para projeção de sua imagem e consolidação de sua reputação com ações tanto de *place branding* como de

¹ Baseado no livro “O lado humano da empresa”, de Douglas McGregor, publicado em 1960 nos E.U.A. e em 1999 no Brasil.



public diplomacy (como o *soft power*) para comunicação (Kavaratzis, 2005) seguida de provável percepção (Anholt, 2010; Florek & Pamment, 2024; Govers, 2018; Mariutti, 2017). Um dos desenvolvimentos mais significativos nas últimas duas décadas foi a crescente convergência de marca de lugar e diplomacia pública — marca de lugar focada na promoção de destinos e criação de imagem e diplomacia pública centrada no relacionamento entre governos e públicos estrangeiros — evoluiu para uma abordagem muito mais integrada (Florek & Pamment, 2024). Também, sabe-se que pesquisas sobre *place branding* com uso de LLM e IA são carentes de investigações. Ainda, ferramentas de *inteligência artificial* requerem uma abordagem social dos seus benefícios, riscos e desafios (Goemann, 2022), também referente aos estudos sobre imagem de país, região ou cidade.

Fundamentação Teórica

Gestão de Marca de Lugar: Reputação de País

Com embasamento à luz de teorias consagradas, como, efeito país de origem (*country of origin effect* — COE), imagem de país (*country of image* — COI) e gestão de marca de lugar (*place branding*) particularmente em identidade, imagem e reputação de cidade, regiões e países, o trabalho analisa a reputação do Brasil no exterior resultante da aplicabilidade da ferramenta de inteligência artificial. Tal interação tecnológica com essa literatura multifacetada é rara, porém imprescindível para o avanço no estado da arte, afinal a marca de lugar é um campo relativamente bem estabelecido tanto para pesquisadores quanto para acadêmicos, praticantes e formuladores de políticas em todo o mundo (Florek & Pamment, 2024).

A literatura em COE e COI pontua, cronologicamente, o avanço do construto de imagem de país (Roth & Diamantopoulos, 2009) a partir de sua evolução para a reputação de país transpassando pela gestão de marca-país, o *country branding* (Freire, 2005; Kavaratzis, 2005; Kotler & Gertner, 2002; Mariutti, 2017). Sendo que as potencialidades e dimensões sobre a reputação de um país partem do desenvolvimento de contextos para estudos empíricos variados, teoricamente e metodologicamente. Por exemplo, seja para fomento ou não das exportações (Dimitrova, Korschun, & Yotov, 2017), seu papel em posicionamento de territórios (Castilla-Polo, 2018), influências no aumento ou redução do valor da marca-país ou sua mensuração (Mariutti & Giraldi, 2020; Ocke e Platt, 2022). A imagem de país é estudada, cientificamente, desde a década de 60. Sendo que, a imagem de um país foi evidenciada, primeiramente na percepção do país a partir de seus produtos – com estudos pautados na teoria imagem país de origem. Passível de diversas lentes teóricas, desde então, alcança sua solidez conceitual-prática na conhecida marca-país que pode ou não remeter à uma favorável ou desfavorável reputação nacional. Num cenário internacional competitivo e dinâmico, países são cada vez mais vistos e agem como marcas (Anholt, 2010; Govers, 2018; Florek & Pamment, 2024; Kotler, 2024; Mariutti, 2017; Ocke e Platt, 2022).

Ainda, como lembrado por Freire (2005: p.347), “o *branding* de lugar não significa comercializar a cultura local, mas sim proteger e promover a diversidade...visto como uma resposta inteligente para o desenvolvimento local sustentável”. Tema urgente na



pauta de *branding* de países, regiões e países. Para Govers (2018: p.19), um lugar para ser admirado, seja um bairro, cidade, região ou país, precisa se tornar uma “comunidade imaginativa” ancorada por “um senso de identidade, de pertencimento e de virtude para influenciar percepções internacionais, com acesso ao *buzz* da mídia convencional e social, construindo experiências únicas por meio da imaginação, liderança e colaboração da comunidade”. Ainda, o autor afirma que hoje as pessoas questionam o significado do lugar, pois “comunidade” é definida como um grupo social de qualquer tamanho cujas pessoas residem em uma localidade específica, compartilham o governo e, frequentemente têm uma herança cultural e histórica comum. Adicionalmente, os lugares normalmente competem com outros lugares por recursos e uma boa qualidade de vida (Kotler, 2024).

Sobre os estudos futuros de *place branding*, Ocke e Platt (2022) destaca “que uma forte liderança e planejamento eficiente na administração dos lugares devam prevalecer sobre medidas políticas equivocadas que enfraquecem o valor da marca, caso contrário, o desenvolvimento socioeconômico, a imagem do lugar e sua reputação correm o risco de serem continuamente comprometidos”. Ainda, entre as recomendações para estudos futuros em *place branding*, estão os estudos interdisciplinares adicionais, “como métodos mais sofisticados para avaliação crítica acompanhados de problemas de pesquisa instigantes bem estabelecidos” (Mariutti & Florek, 2022). Sendo, também, a consideração de ferramentas de IA, uma delas. Adicionalmente, a perspectiva sobre o futuro das pesquisas de marca permeia três grandes mudanças no cenário de marca, influenciadas principalmente por avanços tecnológicos com a intersecção de marcas, tecnologias e pessoas (Oh *et al.*, 2020), carentes em *place branding*.

Desse modo, esse estudo empírico contribui para a expansão da literatura sobre o conhecimento científico e as entregas de IA. Nesse contexto da literatura de reputação de país na lente teórico-prática de *place branding* orientado para uma nação, o Brasil, busca-se o entendimento pragmático e comparativo com uma ferramenta de inteligência artificial com o aprendizado de máquina. Sendo assim, inicia-se uma seção sobre seu escopo e sua aplicabilidade em pesquisas científicas e estudos acadêmicos.

Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina em Marketing

No conceito aplicado de inteligência artificial, há variadas dimensões e plataformas para processar, compreender e gerar modelos de linguagem de forma avançada, uma delas o LLM (Huang & Rust, 2021; Verma, Sharma, Deb, & Maitra, 2021). Ferramentas de inteligência artificial são realidades tecnológicas nas estratégias e rotinas de marketing, como em suas aplicações mercadológicas e funcionam como uma alternativa digital dos *modelos de aprendizado de máquina*, algoritmos que podem identificar padrões ou fazer previsões em conjuntos de dados não vistos. Neste contexto o ChatGPT se define como um sistema que pode aprender com dados, identificar padrões e tomar decisões com o mínimo de intervenção humana — sendo assim, a literatura vem crescendo exponencialmente com estudos científicos para acompanhamento das práticas organizacionais e visões empreendedoras (Chintalapati & Pandey, 2022; Verma *et al.*, 2021). Embora, a investigação sobre IA em marketing é fortemente dominada por consultores e profissionais, tem recebido uma atenção crescente por parte dos



acadêmicos nos últimos dois anos, afirmam Chintalapati e Pandey (2022) já está orientada para estudos futuros sobre marca (Oh *et al.*, 2020).

Na literatura acadêmica internacional sobre IA em marketing, uma dos *frameworks* apresenta cinco segmentos funcionais, que são os seguintes (Chintalapati & Pandey, 2022): (a) ciências humanas, incluindo suas oportunidades e armadilhas; (b) soluções de IA para problemas de marketing em tempo real; (c) perceptibilidade da IA em relação aos cenários do negócio; (d) IA em marketing estudada em referência a um setor específico (finanças/cuidados de saúde); e (e) IA no que diz respeito a cenários estratégicos de marketing e tomada de decisões empresariais. Entende-se que a IA está mudando substancialmente as estratégias de marketing e o comportamento dos clientes, construindo conhecimento não apenas a partir de pesquisas existentes, mas também de extensas interações com a prática (Davenport, Guha, Grewal, & Bressgott, 2020).

Uma análise bibliométrica, conceitual e de rede intelectual da literatura existente publicada entre 1982 e 2020 foi realizada por Verma *et al.* (2021), com uma revisão abrangente de um 1.580, identificaram a atuação dos atores científicos, autores e fontes mais relevantes — sendo ao indicar conhecimento semântico e *insights* de aprendizado LLM como novos imperativos estratégicos aos futuros pesquisadores.

Recentemente, por meio de uma revisão sistemática da literatura, Chintalapati e Pandey (2022) avaliam 57 publicações qualificadas no contexto do marketing baseado em IA e as classifica qualitativa e quantitativamente com base em sua cobertura, impacto, relevância e orientação contribuída. Discute as implicações da pesquisa profissional e acadêmica e propõe uma agenda de pesquisa futura para estudar a transformação contínua promovida pela adoção acelerada da IA em todo o cenário do marketing. Entre as temáticas dimensões mais pesquisadas, estão: marketing digital integrado, marketing de conteúdo, marketing experimental, operações de marketing e pesquisa de mercado.

Já um modelo de Huang e Rust (2021) estabelece as maneiras pelas quais a IA pode ser usada para pesquisa de marketing e ações para várias áreas de marketing, organizadas por 4Ps/4Cs de marketing, para ilustrar o uso estratégico da IA — e marcas já estão sendo criadas e testadas, por exemplo, uma marca madura, o aprendizado do LLM supervisionado pode ser usado para conduzir análises baseadas em teoria, ao passo que quando a questão não é clara (por exemplo, uma nova marca) pode ser aplicado para obter resultados baseados em dados orientados pelas percepções. Marcas de produtos com *branding* baseado em inteligência artificial, por exemplo, logotipo da marca o design pode ser automatizado por uma máquina semelhante a uma árvore de decisão aprendendo usando questões de múltipla escolha, permitindo que profissionais de marketing com pequenos orçamentos tenham uma marca assistida por IA (Avery, 2018).

IA agrega valor, mas apresenta riscos devido ao rápido avanço tecnológico, nesse sentido lógico de precaução intelectual, entende-se que esse estudo possa construir para temáticas abrangentes sobre gestão de marca de lugar, especificamente, país, região ou cidade. Pois bem, entre as meta-tendências de *place branding* (Ocke & Platt, 2022), estão recomendadas as prioridades: *place branding* no contexto da transformação digital, a marca de lugar “verde” como posicionamento competitivo e os desafios e oportunidades para o *place branding* pós Covid-19. Nessa visão desdobrada para avanço brasileiro, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação do Brasil (MCTI) anunciou a Estratégia



Nacional de IA do Brasil em 2019 para cobrir tópicos relevantes e seu impacto na economia, ética, desenvolvimento, educação e empregos, como coordenar políticas públicas (Goemann, 2022). Os *modelos de aprendizado de máquina* continuarão a evoluir para se tornar mais inteligente para aumentar suas potencialidades humanas, buscando maturidade tecnológica para mais humanização, dominando eventualmente a capacidade de pensamento criativo humano. Ainda, sua evolução deverá suscitar mais preocupações sobre a segurança, e o debate contínuo sobre privacidade versus personalização deverá expandir o seu âmbito para aspectos mais suaves do marketing (Chintalapati & Pandey, 2022), como por ora, descrever a reputação de país, região ou cidade para comparação com a literatura em questão. A seguir, a metodologia é apresentada.

Procedimentos Metodológicos

Utiliza-se um método qualitativo exploratório e comparativo (Godoy, 1995) entre a literatura vigente de *place branding* e os resultados da ferramenta de inteligência artificial com suporte indutivo da análise de conteúdo de Bardin (1977). Ademais, trata-se de uma pesquisa documental com dados secundários, com um caráter aplicado.

Adota-se o uso da *Open AI* (inteligência artificial aberta) como uma alternativa de LLM para a coleta de dados, que possibilita um *corpus* de cunho público, porém limitado teoricamente e temporalmente, para análise interpretativa — ao buscar a identificação teórico-prática do conteúdo da ferramenta a partir de seus benefícios os benefícios legítimos, potenciais agrupamentos e as incoerências iminentes com o resultado da sua aplicação.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, duas técnicas foram adotadas, uma com uso do LLM e outra com os índices sobre imagem e reputação de país, internacionalmente reconhecidos. Primeiramente, com uso do ChatGPT 3.5, duas perguntas específicas (*prompts*) foram utilizadas sobre a temática abordada no estudo. Sendo que, a primeira pergunta abordou: “Qual a reputação do Brasil no exterior?” e a segunda pergunta “Quais são os desafios na gestão da marca-país do Brasil? — tais coletas foram realizadas nos dias 14 e 26 de janeiro de 2024, respectivamente. Em relação à elaboração das condições de abordagem contextuais na preparação dos dois *prompts* foram desenvolvidas pela pesquisadora especialista na área (coautora). Depois disso, os resultados foram comparados com a literatura e com os relatórios dos índices após procedimentos de codificação, categorização e inferência — para averiguação das temáticas geradas pelo IA. As descobertas e as argumentações analíticas são apresentadas na próxima seção.

Resultados E Discussão

A IA passou por uma mudança de paradigma de uma abordagem baseada em regras para uma abordagem baseada em dados e insights com aprendizagem profunda (Kumar, Rajan, Venkatesan, & Lecinski, 2019), com isso, volta-se ao propósito e à contribuição científica desse estudo. Assim, como resultados da IA, a primeira pergunta contou com um resultado textual de 364 palavras com sete itens categorizados e a segunda pergunta obteve 364 palavras com dez itens categorizados — como apresentado a seguir.



Referente a primeira pergunta, o ChatGPT (2024) apresentou sete pontos categorizados, explicativos e compilados, cujo resultado textual começa com a seguinte frase (Figura 1):

Figura 1. Resposta do ChatGPT (OpenAI, 2024): “Qual é a reputação internacional do Brasil?”

Chat GPT (2024):

- “A reputação do Brasil no exterior é uma questão complexa e multifacetada, pois envolve diversos aspectos, tanto positivos quanto negativos. A percepção internacional sobre o Brasil pode variar dependendo do contexto, das fontes de informação e dos acontecimentos recentes”.

Na literatura sobre o Brasil citada da fundamentação teórica desse estudo, concorda-se com a reputação dicotômica e presença notória de imagens complexas, com aspectos contraditórios, múltiplas alegorias e contextos instáveis. Como personalidade de marca, foi atribuído ao Brasil características humanas como os aspectos desfavoráveis (criminoso, esquizofrênico, pobre, antiético, injusto, não confiável e violento) descrito na dimensão Malignidade, o que reduz o valor à marca país que reflete o lado negativo de um país, às seguintes quatro dimensões - Sinceridade (aspectos de Excitação, Sofisticação e Competência podem atrair turistas, profissionais, negócios e investimentos. Relevante observar que ambas as dimensões – Sinceridade e Excitação – são bastante comparáveis em termos de “humanidade” com traços orientados para um país; por exemplo, ancorado pela dimensão Sinceridade, a cultura e as pessoas podem ser 'alegre' e 'animado', da mesma forma que a atmosfera ou a energia do país na dimensão Excitação (Mariutti & Giraldi, 2020).

Com o texto na íntegra a seguir, apresentam-se os resultados apresentados com sete itens pontos detalhados pelo ChatGPT (2024): Figura 2.



Figura 2. Resposta do ChatGPT (OpenAI, 2024) sobre a reputação internacional do Brasil: sete itens detalhados

(Chat GPT, 2024) Abaixo estão alguns pontos que podem influenciar a reputação do Brasil no cenário global:

1. Cultura e Diversidade:

- O Brasil é frequentemente reconhecido e apreciado por sua rica diversidade cultural, manifestada em sua música, dança, culinária e festivais. A imagem positiva associada ao estilo de vida descontraído e acolhedor dos brasileiros também contribui para uma boa reputação em muitos lugares.

2. Meio Ambiente e Recursos Naturais

- A Amazônia, uma parte significativa do território brasileiro, é um ponto focal quando se discute a reputação ambiental do país. As políticas de preservação ambiental, ou a falta delas, têm impacto na percepção internacional do Brasil em relação à conservação da biodiversidade e combate ao desmatamento.

3. Economia e Desenvolvimento:

- A performance econômica do Brasil, suas políticas fiscais e a estabilidade macroeconômica são fatores que afetam a reputação internacional. Investidores estrangeiros observam a saúde econômica do país ao considerar oportunidades de negócios.

4. Política Interna e Estabilidade:

- Eventos políticos, crises institucionais e instabilidade podem prejudicar a reputação do Brasil. A maneira como o país lida com questões internas, como corrupção e governança, impacta a confiança dos investidores e parceiros internacionais.

5. Saúde Pública e Resposta a Pandemias:

- A resposta do Brasil à pandemia de COVID-19 foi acompanhada de perto internacionalmente. A percepção sobre como o governo gerencia crises de saúde pública pode influenciar a imagem do país.

6. Relações Internacionais:

- A diplomacia e as relações exteriores desempenham um papel fundamental na reputação de um país. Parcerias internacionais, tratados comerciais e participação em organizações internacionais influenciam a imagem do Brasil.

Tais pontos apresentados e especificados permeiam dimensões pontuais dos estudos anteriores, dos indicadores públicos e dos relatórios semanalmente registrados pelo Índice de Interesse Internacional (iii-Brasil). “As evidências disso aparecem em uma análise sistemática da forma como o Brasil é descrito na imprensa internacional — o iii-Brasil parte do princípio de que a mídia internacional é vitrine e espelho do país. Ela mostra o que acontece no Brasil para o resto do mundo e tem um forte papel em moldar a percepção que estrangeiros têm do país, enquanto também reflete uma interpretação da nação e da própria identidade brasileira” (Buarque & Mariutti, 2022), em uma proximidade de princípios das áreas do conhecimento de *place branding* e *public diplomacy* (Florek & Pamment, 2024).



Embora, nitidamente os sete pontos entrelaçam as prioridades perceptivas da reputação de qualquer país, porém, sem dados comprovadores e informações completas, como profundidade técnica, arcabouço midiático e justificativa científica.

E assim, o IA finaliza sua pronta resposta, abrangendo dimensões macro ambientais variadas sem comprometimento detalhista, nitidamente, com carência de evidências substanciais (Figura 3):

Figura 3. Conclusões sobre a reputação internacional do Brasil: resposta do ChatGPT (OpenAI, 2024)

Chat GPT (2024):

- **“Em resumo, a reputação do Brasil no exterior é moldada por uma combinação de fatores culturais, econômicos, políticos e sociais. As percepções podem variar e é importante considerar diferentes perspectivas ao avaliar a reputação internacional de um país”.**

Portanto, entende-se que, resumidamente, esta ferramenta de IA vagueia pelas principais dimensões nacionais e aspectos relevantes referente ao Brasil perante o cenário internacional — confirmados pela literatura sobre o entendimento da formação, comunicação e percepção da imagem e da reputação de um país, mesmo que de forma pouco profunda e detalhada.

Assim sendo, ante seu caráter multidisciplinar, prevalecem complexidades do próprio construto da reputação de uma marca-país e sua identidade nacional, tanto na associação entre a marca-país e o efeito país de origem em processos de internacionalização ou na percepção da reputação ou valor da marca Brasil (Mariutti, 2017). Requer, constantemente, incentivos de nível governamental e institucional – com alcance prático para estrategistas de marca, autoridades locais e demais gestores públicos e privados. Sabe-se que *place branding* permeia como uma abordagem de suporte para os lugares (cidades, regiões e países) nesses esforços em termos estratégicos e interativos (Mariutti & Florek, 2022; Ocke & Platt, 2022).

Quanto à segunda indagação, pergunta-se ao ChatGPT: “Quais são os desafios na gestão da marca-país do Brasil?” A resposta do mais recente pesquisador-máquina pode ser visualizada na Figura 4.



Figura 4. Resposta do ChatGPT (OpenAI, 2024) sobre os desafios na gestão da marca-país do Brasil

A gestão da marca-país do Brasil enfrenta vários desafios que envolvem aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais. Aqui estão alguns dos principais desafios:

Reputação Internacional:

- O Brasil muitas vezes enfrenta desafios na gestão de sua reputação internacional, incluindo questões ambientais, políticas e sociais. Notícias negativas podem impactar a percepção global da marca-país.

Comunicação eficaz:

- Comunicar de maneira eficaz os valores, a cultura e os atrativos do Brasil para uma audiência global é um desafio. É importante criar mensagens que destaquem os pontos fortes do país e abordem preocupações potenciais.

Estabilidade política e econômica:

- A instabilidade política e econômica pode afetar a confiança dos investidores e a percepção externa. Uma gestão estável e eficaz desses aspectos é crucial para construir e manter uma marca-país positiva.

Sustentabilidade e questões ambientais:

- Dada a importância crescente da sustentabilidade, a gestão da marca-país deve abordar as preocupações ambientais, demonstrando comprometimento com práticas sustentáveis e responsáveis.

Desigualdades sociais:

- As desigualdades sociais podem impactar a imagem do país. Uma gestão eficaz da marca-país deve abordar questões relacionadas à pobreza, educação e saúde, mostrando um compromisso com o desenvolvimento inclusivo.

Cultura e diversidade:

- A diversidade cultural do Brasil é uma vantagem, mas também pode ser um desafio. É preciso gerenciar e comunicar essa diversidade de maneira a promover uma imagem positiva e inclusiva.

Promoção do turismo:

- O turismo é uma parte significativa da marca-país. Desenvolver estratégias eficazes para promover as belezas naturais, a cultura e a hospitalidade brasileiras é crucial para atrair visitantes e investimentos.

Competição global:

- Em um mundo globalizado, o Brasil compete com muitos outros países para atrair investidores, turistas e parceiros comerciais. É fundamental posicionar a marca de forma única e destacar seus diferenciais competitivos.

Inovação e tecnologia:

- Destacar avanços em inovação e tecnologia é crucial para construir uma imagem moderna e atrativa. A gestão da marca-país deve demonstrar o compromisso com o desenvolvimento tecnológico e a inovação.

Gestão de crises:

- Lidar com crises de maneira eficaz é essencial. Seja uma crise econômica, política ou de saúde, a resposta rápida e eficaz pode minimizar os impactos na imagem da marca-país.

Conclusão:

- A superação desses desafios requer uma abordagem abrangente e colaborativa envolvendo o governo, empresas, organizações da sociedade civil e a população em geral. O alinhamento de esforços em direção a uma imagem positiva e coerente do Brasil no cenário internacional é fundamental para o sucesso da gestão da marca-país.



Com essa entrega aperfeiçoada e mais detalhada, fundamentada na interdisciplinaridade alinhada à teoria e prática da administração estratégica de uma marca-país com específicas justificativas, verifica-se as possibilidades vantajosas, ainda com precaução metodológica, rigor científico e referenciais confiáveis.

Portanto, ao relacionar os resultados da IA com tanto com a literatura científica como com os índices internacionais, entende-se que evidências em comum são parcialmente encontradas. Cada um dos nove índices é delineado a seguir com a respectiva posição do Brasil em relação aos quase 200 países no mundo, sendo antes, listados a seguir em ordem alfabética de cada índice:

Nome do Ranking e Posição do Brasil	
<i>Anholt Nation Branding Index</i>	7 ^a . posição
<i>CAF World Giving Index</i>	89 ^a . posição
<i>Country Brand Ranking Trade</i>	2 ^a . posição
Desenvolvimento Sustentável	50 ^a . posição
<i>Global Index</i>	49 ^a . posição
Índice de Percepções de Corrupção	104 ^a . posição
Ranking de Notícias dos Melhores Países	28 ^a . posição
<i>Soft Power Global Index</i>	31 ^a . posição
<i>The Good Country Index</i>	75 ^a . posição

Todos os países possuem uma imagem, seja ela positiva ou negativa, desde 2014, o Índice do Bom País (*The Good Country Index* - GCI) (Anholt, 2020) avalia as contribuições e impactos de cada nação no bem comum global, desconsiderando suas ações internas. O GCI visa medir como os países influenciam o mundo que compartilhamos, em vez de suas políticas domésticas. O Brasil, de acordo com o relatório de 2024 do *The Good Country Index*, em sua versão 1.6, desempenha um papel significativo e multifacetado no cenário global, entre 163 países, ocupa o 75º lugar no ranking geral. Na categoria Ciência e Tecnologia, o país se posiciona em 103º lugar, contribuindo de forma quase equilibrada por meio de exportações de periódicos, publicações internacionais, prêmios Nobel e patentes. No entanto, enfrenta desafios na promoção da Cultura, com contribuições abaixo da média em eventos internacionais, ocupando o 113º lugar. Na Paz e Segurança Internacional, o Brasil ocupa o 142º lugar, categoria referente à contribuição com tropas de manutenção da paz e se destaca na segurança da internet, mas enfrenta desafios devido a dívidas em atraso para os orçamentos da ONU e exportações de armas abaixo da média. No âmbito da Ordem



Mundial, o Brasil mantém uma posição média, com destaque na geração de refugiados e assinatura de tratados da ONU, mas ocupando o 46º lugar devido a dívidas em atraso para os orçamentos da ONU. Em relação ao Planeta e Clima, o país demonstra uma abordagem mista, com forte compromisso com o cumprimento dos acordos ambientais e energia renovável, embora enfrente desafios na proteção do ozônio, ocupando o 39º lugar. Na Prosperidade e Igualdade, o Brasil contribui melhor do que a média para a Prosperidade e Igualdade através da lavagem de dinheiro, alcançando o 66º e contribui melhor do que a média para a Saúde e Bem-Estar por meio da ajuda alimentar, se posicionando em 87º lugar em qualidade de vida (*The Good Country*, 2024). Simon Anholt, reconhecido como o pioneiro do *Anholt Nation Branding Index*, tem sido fundamental na evolução dos conceitos de *nation brand* (marca de nação), *city brand* (marca de cidade) e *place brand* (marca de lugar ou localidade) ao longo de uma década. Sua abordagem revolucionária destacou a importância crucial da formulação da imagem de nações, cidades e localidades. No entanto, Anholt propõe uma mudança paradigmática significativa, introduzindo o conceito de *Competitive Identity* (Identidade Competitiva). Essa nova abordagem vai além da construção de imagens por meio de estratégias de marketing e relações-públicas, enfatizando a necessidade de os governos redefinirem fundamentalmente seu comportamento intrínseco. Isso implica não apenas em comunicar uma mensagem, mas em agir conforme com ela. Essa mudança paradigmática sugere uma nova abordagem na administração da reputação nacional e local, destacando a importância da congruência entre as declarações políticas e as práticas governamentais (Mariutti & Tench, 2016). Os dados apresentados no *NBI 2023 Nation Rankings* indicam que o Brasil manteve sua posição estável, permanecendo em vigésimo sétimo lugar, o que reflete a importância crescente de uma abordagem de *Competitive Identity* para a gestão da reputação nacional.

No *CAF World Giving Index 2023*, o Brasil foi classificado em 89º lugar, sofrendo uma queda significativa de 71 posições em relação ao ranking do ano anterior. Notavelmente, o Brasil demonstrou um desempenho particularmente forte no subfator de "ajudar um estranho", com 64% de sua população adulta relatando ter ajudado um estranho no ano anterior. Esse aspecto destaca um comportamento de generosidade e solidariedade dentro da sociedade brasileira, apesar da queda geral no ranking.

A avaliação semestral da Bloom Consulting, denominada *Country Brand Ranking Trade Edition 2022-2023*, analisa variáveis pertinentes ao investimento, com foco nas percepções específicas da marca do comércio de cada país, além de avaliar o desempenho da marca. Em uma perspectiva regional, o Brasil conquistou o 2º lugar, ficando atrás apenas dos Estados Unidos e superando o Canadá (3º) e o México (4º). Em uma escala global, o Brasil assegurou a 6ª posição, observando uma queda de uma posição em relação ao ano anterior. Essa classificação reflete a percepção e o desempenho do Brasil como destino de investimentos comerciais em comparação com outros países ao redor do mundo.

Uma política comprometida com a sustentabilidade tem que desencorajar aquilo que cause ameaças à saúde de longo prazo do ecossistema. O Relatório de Desenvolvimento Sustentável (2023) classifica o Brasil em 50º lugar, indicando que o país enfrenta desafios significativos que demandam atenção. No entanto, destaca-se que o objetivo de erradicar a pobreza está progredindo satisfatoriamente, enquanto o acesso à energia



limpa e acessível alcançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos, mantendo-se na trajetória prevista.

Intrinsicamente na conexão da gestão da marca-país Brasil, a inovação exerce uma responsabilidade primordial na manutenção de uma imagem positiva do Brasil no âmbito internacional, formando concepções sobre sua confiabilidade, qualidade e oportunidade de negócios. Consoante com o *Global Index (2023)*, em 2023, o Brasil posicionou-se como o país mais inovador da América Latina, alcançando o 49º lugar no Índice Global de Inovação divulgado pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual - *Global Innovation Index* da *World Intellectual Property Organization (WIPO)*. Este avanço de oito posições em relação a 2021 foi impulsionado por investimentos em diversos aspectos da economia que facilitam a inovação, embora o desempenho dos investimentos em inovação em 2022 tenha sido heterogêneo em comparação ao ano anterior. Apesar das incertezas globais decorrentes da recuperação econômica lenta após a pandemia da covid-19, o Brasil demonstrou resiliência em áreas como publicações científicas, pesquisa e desenvolvimento empresarial, e registro de novas patentes. Esses resultados indicam uma tendência positiva no ambiente de inovação do país, mesmo diante de desafios econômicos e geopolíticos globais (*Global Index, 2023*),

Caracterizada por sua vasta extensão territorial, diversidade cultural e recursos naturais abundantes, o Brasil possui um potencial significativo em *soft power*. O termo pode ser definido como a forma de um país obter resultados na política internacional, porque os outros países admiram seus valores, aspiram ao seu nível de prosperidade e acabam por segui-lo. Por meio de sua diplomacia cultural, cooperação em desenvolvimento, e participação em organizações internacionais, o Brasil tem a perspectiva de exercer um *soft power* expressivo, contudo, conforme com o relatório da *Brand Finance*, encontra-se fora do top 30 do Índice Global de *Soft Power*, ocupando a 31ª posição. Esta classificação reflete não apenas uma influência internacional modesta, mas também evidencia uma estagnação significativa no desenvolvimento do *soft power* nacional. Segundo os resultados exploratórios do *Brand Finance* o país enfrenta desafios substanciais em áreas cruciais, como Educação e Ciência, Relações Internacionais e Negócios e Comércio, onde suas percepções estão consistentemente abaixo da média em comparação com outros países avaliados. Essas deficiências destacam a necessidade urgente de uma revisão estratégica abrangente para melhorar a projeção da imagem nacional e fortalecer a posição do Brasil no cenário global (*Brand Finance, 2024*).

Já no Índice de Percepções de Corrupção (2023) revela uma pontuação de 36/100 atribuída ao Brasil, com sua classificação situada em 104º lugar dentre 180 nações analisadas. Esta pontuação reflete uma diminuição de 2 pontos em relação ao ano anterior. Tal constatação aponta para possíveis mudanças na percepção pública da corrupção no contexto nacional.

Ainda, o Brasil, no Ranking de Notícias dos Melhores Países (2023), conduzido nos Estados Unidos, foi avaliado em 28º lugar. Este estudo fornece uma visão sobre a percepção internacional do Brasil em diferentes áreas-chave. Notavelmente, o país se destacou em três categorias principais: aventura, ocupando o 1º lugar, o que sugere uma forte associação com atributos como amizade interpessoal, aspectos recreativos, atratividade turística, beleza natural, clima favorável e uma atração geral para os



visitantes. Além disso, na categoria de motores, o Brasil alcançou a 9ª posição, indicando a presença de elementos distintivos, dinamismo e singularidade em sua identidade nacional. A influência cultural do Brasil também foi reconhecida, posicionando-o em 11º lugar, o que ressalta a relevância das tendências, contemporaneidade e o impacto das marcas de consumo brasileiras no cenário global. Entretanto, é importante notar que o Brasil experimentou uma leve queda em sua posição em comparação com o ano anterior, com pontuações inferiores, particularmente em aspectos relacionados a negócios e qualidade de vida. Isso sugere uma percepção mista sobre o ambiente empresarial e as condições de vida no país, refletindo possíveis desafios enfrentados em termos de estabilidade econômica e bem-estar social. Essa avaliação, embora revele áreas de destaque, também aponta para áreas de oportunidade para melhorias, tanto em termos de política pública quanto reputação internacional.

Portanto, a percepção internacional do Brasil é marcada por uma abundância de elementos positivos e imagens multidimensionais favoráveis com a reputação dicotômica ao longo dos anos. No entanto, há também atributos negativos adjuntos sérios, como crime, violência, degradação ambiental, fome e miséria. Essa heterogeneidade de imagens pode gerar confusão entre os estrangeiros e potencialmente criar insegurança ao vinculá-las à reputação da marca Brasil. Portanto, torna-se indubitável a necessidade de que as ferramentas de inteligências artificiais transmitam mensagens féis, claras e não superficiais sobre a realidade brasileira, a fim de mitigar esse impacto e não comprometer a marca-país Brasil.

Considerações Finais

A progressiva adoção da inteligência artificial ilustrada neste estudo com o uso da ferramenta pública de aprendizado de máquina por pesquisadores demonstra as possibilidades tecnológicas do alcance ao pensamento criativo humano — embora limitado conceitualmente e temporariamente (treinado até janeiro de 2022) no que tange às questões teóricas e metodológicas da ciência em seu estado da arte. O conhecimento científico carece, consideravelmente, das realidades ou nuances sobre o lado humano do lugar, no que tange ao pensamento criativo da percepção sensorial e imaginária em se vivenciar uma cidade, região ou país. Vivenciar, no sentido linguístico variado da pessoa, literalmente, morar, visitar, trabalhar, estudar, empreender, investir, imigrar, etc. Apesar de permitir a coleta de dados secundários que, proporcionaram um *corpus* evidente para análise comparativa, foi capaz de evidenciar não somente a capacidade da tecnologia em fornecer visões concisas ao examinar a compreensão multidimensional da imagem e a reputação do Brasil no cenário internacional, como também a complicação administrativa inerente à gestão da marca-país Brasil em um contexto globalizado, dinâmico e diversificado globalmente. Adicionalmente, a ferramenta de IA vagueou pelas dimensões nacionais básicas e aspectos proeminentes referente ao Brasil perante o cenário internacional confirmados pela literatura sobre o entendimento da formação, comunicação e percepção da imagem e da reputação de um país, ainda com abordagem precária, sem profundidade e pouco detalhada. Também, nota-se a variação das posições do Brasil nos nove índices selecionados e pertinentes com a percepção da reputação de um país, em que as respostas geradas pela IA apesar de estarem relacionadas com



temáticas específicas presentes nos índices, não evidencia que as fontes se originam de métodos sistemáticas e padronização com comparação entre as demais nações do mundo.

Portanto, para que a área de *place branding* opere satisfatoriamente, requer a integração estratégica, multidisciplinar e humanizada com princípios de comunicação, marketing, *branding* e a própria regeneração estrutural e urbana de uma específica cidade, região ou país a partir da ponderação dos atributos naturais, potencializados ou empreendidos – como a sua interseção disciplinar com Geografia, Estudos Regionais e Turismo com prioridades nas questões de sustentabilidade, diversidade e inclusão. Além, consideravelmente, da existente proximidade teórica e prática de estudos de gestão de marca de lugar com fundamentos da diplomacia pública oriunda das Relações Internacionais.

Nesse sentido, a identificação dos desafios multidimensionais no gerenciamento da marca-país revela a complexibilidade envolta na idealização e manutenção de uma reputação positiva e consistente de qualquer país, região ou cidade no exterior. A análise comparativa entre os retornos da plataforma utilizada, os relatórios e a literatura existente evidenciam a complexidade da imagem nacional do Brasil em contextos globais, a crítica surge como um alerta nos aspectos políticos, econômicos, sociais e culturais, quando atrelados a marca-país, para fatores como: desafios na gestão de reputação internacional, incluindo questões ambientais políticas e sociais, carência na comunicação eficaz para evidenciar os atrativos do Brasil para uma audiência global, instabilidades políticas e econômicas, sensibilidade no comprometimento com práticas sustentáveis e responsáveis, olhar sensível para à pobreza, educação e saúde, o equilíbrio da linha tênue da vantagem das diversidades sociais do país voltados à promoção de uma imagem positiva e inclusiva, a promoção do turismo local, avanços de tecnologia e inovação, a competência na gestão de crise e a competição com muitos outros países para atrair investidores, turistas e parceiros comerciais. Logo, a inserção de enfoques multidisciplinares e a adoção de práticas inovadoras são fundamentais tanto pelas universidades como consultorias para posicionar o país de forma competitiva e atrativa no panorama internacional, propiciando uma reputação assertiva e firme que pondere a diversidade e o potencial estratégico do Brasil como agente global.

Quanto às limitações desse estudo, nota-se a coleta de dados com conteúdo treinado há dois anos e o uso de apenas uma ferramenta de LLM, o ChatGPT, sugere-se aplicações de outros *modelos de aprendizado de máquina*, adicionalmente, como recomendação de pesquisa futura indica-se estudos comparativos entre conteúdos do aprendizado de máquina com resultados de questionários quantitativos ou entrevistas qualitativas com seres humanos (investidores, residentes, turistas, imigrantes, expatriados, entre tantos outros públicos) sobre outros países, regiões ou cidades para entendimento de sua reputação para gestão estratégica, integrada e humana. Por fim, refletir cautelosamente sobre as ponderações ferramentais da inteligência artificial perante a ciência empírica exige rigor científico, cautela metodológica e referências confiáveis. Afinal, a marca de um país ou cidade em sua configuração avançada de gestão, com ou sem LLM, é sobretudo sobre pessoas, propósito e reputação: a essência da moderna teoria da marca de lugar se resume em uma única habilidade de equacionar *skills* (habilidades) em questões humanas *soft skills* 'suaves' com questões financeiras, políticas e



organizacionais *hard skills* 'duras' e resolvê-las de forma inteligente e humana em um todo estratégico e compassivo. Assim, reconcilia as necessidades e desejos da nação e as forças do mercado (nacional e internacional) com o 'capital humano' que é a matéria-prima de ambos – lado imprescindível de qualquer lugar.

Referências

- Anholt, S. (2010). *Places: identity, image, and reputation*. Palgrave Macmillan.
- Avery, J. (2018). *Tailor brands: Artificial intelligence-driven branding*. Harvard Business School Case, 519-017.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bloom Consulting Country Brand Ranking 2022/2023 Trade Edition. (2023). *World Economic Forum*. Disponível em URL: [https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom Consulting Country Brand Ranking Trade.pdf](https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade.pdf)
- Brand Finance (2024). *O Brasil está fora do top 30 do soft power, 31ª nação mais influente de acordo com a Brand Finance*. Disponível em URL: <https://brandfinance.com/press-releases/o-brasil-esta-fora-do-top-30-do-soft-power-31a-nacao-mais-influente-de-acordo-com-a-brand-finance>
- Castilla-Polo, F. (2018). The role of country reputation in positioning territories: A literature review. *Entrepreneurship and Structural Change in Dynamic Territories: Contributions from Developed and Developing Countries*, 53-72. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76400-9_4
- Charities Aid Foundation (CAF). (2023). *World Giving Index 2023 Global trends in generosity*. Disponível em URL: https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/wgi_report_2023_final.pdf?sfvrsn=402a5447_2
- Chintalapati, S., & Pandey, S. K. (2022). Artificial intelligence in marketing: A systematic literature review. *International Journal of Market Research*, 64(1), 38-68. <https://doi.org/10.1177/14707853211018428>
- Florek, M., & Pamment, J. (2024). Celebrating two decades of the Journal of Place Branding and Public Diplomacy. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20, 1-3. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00383-0>
- Freire, J. (2005). Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*, 1, 347-362. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990033>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades artigos. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>
- Goemann Jr., G. R. (2022). *Inteligência artificial e suas ambivalências: Uma abordagem social dos benefícios, riscos e desafios da IA*. Editora Alta Books.



- Govers, R. (2018). *Imaginative communities: Admired cities, regions, and countries*. Reputo Press.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 30-50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>
- iii-Brasil. (2024). *Entenda como funciona o Índice de Interesse Internacional (iii-Brasil), monitoramento de notícias sobre o Brasil no exterior*. Disponível em URL: <https://interessenacional.com.br/edicoes-posts/entenda-como-funciona-o-indice-de-interesse-internacional-monitoramento-de-noticias-sobre-o-brasil-no-exterior/>
- Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, 5, 329-342. <https://doi.org/10.1362/146934705775186854>
- Kotler, P. (2024). What's happening in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20, 10-13. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00371-4>
- Kotler, P., & Gertner, D. J. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *The Journal of Brand Management*, 9, 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kumar, V., Rajan, B., Venkatesan, R., & Lecinski, J. (2019). Understanding the role of artificial intelligence in personalized engagement marketing. *California Management Review*, 61(4), 135-155. <https://doi.org/10.1177/0008125619859317>
- Mariutti, F. G. (2017). The placement of country reputation towards place management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 240-253. <https://doi.org/10.1108/JPMD-10-2016-0067>
- Mariutti, F., & Tench, R. (2016). How does Brazil measure up? Comparing rankings through the lenses of nation brand indexes. *Place Branding and Public Diplomacy*, 12, 17-31. <https://doi.org/10.1057/pb.2015.19>
- Mariutti, F., G., & Florek, M. (2022). The future pathways of place branding–Brazilian landscape. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 21(1), 1-8. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.21486>
- Mariutti, F., G., & Giraldo, J. M. E. (2020). Country brand personality of Brazil: A hindsight of Aaker's theory. *Place Branding and Public Diplomacy*, 16, 251-264. <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00153-3>
- Ocke, M. A. M., & Platt, A. A. (2022). Place branding Brasil: Agenda de pesquisa e painel consultivo para o Século 21. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing*, 21(1), 29-63. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.20194>
- Oh, T. T., Keller, K. L., Neslin, S. A., Reibstein, D. J., & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of brand research. *Marketing Letters*, 31, 151-162. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09524-w>
- OpenAI. (2024). *ChatGPT (3.5)* [Large language model]. Em 26 de janeiro de 2024 e 12 de janeiro de 2024. Disponível em <https://chat.openai.com>



Roth, K. P., & Diamantopoulos, A. (2009). Advancing the country image construct. *Journal of Business Research*, 62, 726–740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.014>

Sustainable Development Report 2023. (2023). *O Índice SDG e Painéis - Parte 2*. Sustainable Development Report 2023. <https://dashboards.sdgindex.org/chapters/part-2-the-sdg-index-and-dashboards>

Verma, S., Sharma, R., Deb, S., & Maitra, D. (2021). Artificial intelligence in marketing: Systematic review and future research direction. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(1), <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2020.100002>

Vlačić, B., Corbo, L., e Silva, S. C., & Dabić, M. (2021). The evolving role of artificial intelligence in marketing: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 187-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.055>