

Envolvimento da Comunidade – A condição necessária para o sucesso da marca regional

Local Involvement – The necessary condition for **regional branding** success

RICARDO CORREIA * [ricardocorreia@ipb.pt]

CARLOS BRITO ** [cbrito@fep.up.pt]

Resumo | Muitas das políticas de *branding* regional continuam a ignorar a comunidade local, as suas crenças, desejos e expectativas. Esta atitude faz com que não se tome partido de uma das principais fontes de diferenciação regional. De facto, numa era em que o imaterial e o capital relacional assumem relevância, a comunidade local é não apenas o elemento mais essencial da oferta do território como a sua principal fonte de diferenciação. Neste artigo é feita uma discussão teórica acerca relevância da comunidade local no *branding* regional. Tendo como base a revisão de literatura efetuada foi desenvolvido um modelo teórico com carácter operacional onde os locais emergem como elemento central para a política de *branding* regional. O modelo considera os locais como fonte de comunicação, consumo e produção da oferta regional. São apresentadas recomendações tendo em vista a inclusão da comunidade local como elemento central em qualquer política de *branding* regional.

Palavras-chave | *Branding* regional, comunidade local, desenvolvimento regional, marketing

Abstract | Many of branding policies are still ignoring the local, their beliefs, hopes and expectations. Doing this is ignoring one the main source of regional differentiation. In fact, in an era where the immaterial and relational capital assumes relevance, the locals are not only one of the most essential element for the destination offer but also the key for its differentiation. In these article we theoretical argue about the importance of the locals in regional branding. Based on that statement we developed a theoretical model were they emerge as the key element to be considered. The model considers the locals as source of communication, consumption and production of the regional offer. Based in the model insights we propose some practical implications for management.

Keywords | Regional branding, locals, regional development, marketing

* **Doutor** em Ciências Empresariais com especialização em Marketing e Estratégia pela Universidade do Porto, membro da Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) e Professor Adjunto na Escola Superior de Comunicação, Administração e Turismo do Instituto Politécnico de Bragança

** **Doutor** em Marketing pela Universidade de Lancaster, Professor Associado com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

1. Introdução

Um destino é mais do que um produto ou que o somatório dos seus produtos. Parafraseando Cooper e Hall (2008, p.219), é antes “o espaço físico onde o turismo tem lugar, onde as comunidades vivem e trabalham e está imbuído com símbolos e imagens de cultura e história”. Assim, todo o esforço de marketing não se deverá centrar apenas em atrair turistas, mas também no desenvolvimento local (Buhalis, 2000; Papadopoulos, 2004). Deste modo, o marketing deve ser adequado às características e complexidades da região, não devendo ser desfasado nem da sua história nem dos seus valores e cultura.

É necessário atender não só aos benefícios e bem-estar dos turistas mas também ao das populações e comunidades locais (Brohman, 1996). Estas deverão ser consideradas um dos principais elementos no processo de construção de uma marca territorial (Braun, Kavaratzis, & Zenker, 2013; Freire, 2009; García, Gómez, & Molina, 2012). Assim, é imprescindível sensibilizar a população acerca do valor da sua região, dos seus hábitos e do valor dos seus produtos regionais. Esta valorização dos ativos e produtos regionais não é uma tarefa simples, sobretudo em localidades rurais (Middleton & Hawkins, 1998). Efetivamente, se por um lado a ruralidade é fundamental para a diferenciação, por outro é difícil passar este conceito aos habitantes locais quando estes estão habituados a verem desvalorizado o seu trabalho e os seus produtos artesanais. Tende, portanto, a ser difícil fazer-lhes compreender o valor que esses produtos possuem atualmente e as experiências únicas que os turistas sentem ao ver e experimentar modos de produção ancestrais. O envolvimento da comunidade no planeamento e desenvolvimento é, pois, um fator crítico para a sustentabilidade do turismo nesse destino (Choo, Park, & Petrick, 2011; Cook, 1982; Freire, 2009; Lichrou, O'Malley, & Patterson, 2010; Murphy, 1985).

De facto, como salienta Haywood (1990), o

turismo é essencialmente uma indústria da comunidade local. Os destinos que utilizem e adaptem os seus recursos atendendo unicamente à satisfação das necessidades dos turistas poderão colocar em causa os interesses e necessidades da comunidade local, destruindo com isso o que inicialmente os tornou atrativos e diferenciadores para os turistas. A comunidade local é parte vital da experiência que o turista deseja ter no destino (Aitken & Campelo, 2011; Freire, 2009; Lichrou et al., 2010; Nuryanti, 1996), sendo um dos mais importantes elementos no processo de criação da sua imagem. Desta forma, é essencial que as suas necessidades sejam atendidas e que o processo de desenvolvimento turístico crie envolvimento e identificação com as populações locais (Choo et al., 2011).

Apesar de a relevância dos locais para o Marketing e *branding* Regional ter vindo a ser reconhecida por diversas publicações (Braun et al., 2013; Freire, 2009; García et al., 2012) a análise do seu papel no *branding* territorial tem sido negligenciada (Vuignier, 2015). De facto, não existe ainda um modelo concreto que os permita inserir na gestão territorial de uma forma dinâmica e interativa. Neste artigo, tomando partido do conhecimento já existente sobre a relevância dos locais para a marca territorial e utilizando e os conceitos de coprodução e coconsumo (Hankison, 2007), aos quais juntamos a cocomunicação, foi desenvolvido um modelo operacional que coloca os locais como um elemento central em toda a estratégia de *branding* regional.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na secção 2 a comunidade local é contextualizada como um dos elementos mais relevantes na construção da oferta territorial; a secção seguinte apresenta a construção desta oferta destacando o papel dos locais para a sua produção, consumo e comunicação, na secção 4 apresenta-se o modelo delineado com o objetivo de tornar a participação dos locais operacional; finalmente, a secção 5 sintetiza as principais conclusões do artigo terminando este com limitações e sugestões de investigação futura.

2. A comunidade local

À semelhança do que aconteceu com os produtos, o marketing foi inicialmente aplicado às regiões numa perspetiva de venda ou de atração para uma realidade territorial já existente. Dentro desta perspetiva, a comunicação assumiu uma relevância absoluta dentro do marketing territorial. Contudo, a forma como é entendido o Marketing Territorial evoluiu, quer devido ao aumento da concorrência entre os territórios, quer devido à própria evolução do marketing (Kavaratzis & Ashworth, 2008). Assim, mais do que contribuir para a comunicação e venda de uma oferta territorial, o marketing tem atualmente um papel fundamental na edificação dessa oferta, permitindo redefinir o território e a sua trajetória de desenvolvimento.

A comunidade local de um território é um dos mais importantes elementos na construção da oferta territorial, sendo simultaneamente produtora e consumidora dessa oferta (Hankison, 2007). Os residentes devem ser o alvo central da atenção dos gestores turísticos de forma a assegurarem que aqueles estão orgulhosos e satisfeitos com a sua cidade (Wang & Xu, 2015).

Deste modo, toda a estratégia de marketing territorial deverá estar adequada com as características e complexidades associadas a esta comunidade, não devendo ser desfasada da sua história e valores (Freire, 2009). É especialmente importante que esta seja chamada a pronunciar-se acerca da estratégia de marketing territorial, pois é diariamente, no domínio das suas atividades e comportamentos, que a oferta é criada e entregue (Kavaratzis, 2017).

Para que este envolvimento ocorra, é necessário prestar uma correta informação a todos os atores sobre as características do processo de desenvolvimento a implementar, o contributo necessário por parte de cada um e as vantagens que poderão advir desse processo (Kavaratzis & Ashworth, 2008; Simon et al., 2016). Esta informação será essencial para conseguir que os locais se identi-

fiquem e contribuam para o processo de desenvolvimento, pois ninguém se identifica com algo que não conhece ou com que não perspetiva benefícios. A identificação com o processo de desenvolvimento será condição necessária para gerar envolvimento face a esse processo. Uma vez envolvidos, tornar-se-á possível fazer com que os locais operem como verdadeiros promotores da região, transmitindo, em contacto com outros públicos, mensagens consistentes e adequadas às características da oferta (García et al., 2012).

Dependendo da dimensão do território, esta comunidade poderá ser muito vasta, dispersa e constituída por agentes com múltiplos interesses e diferentes perspetivas de desenvolvimento. Esta heterogeneidade faz com que o alinhamento da comunidade local com os valores e a visão territorial se torne uma atividade bastante complexa.

3. A oferta territorial

Existem componentes intangíveis muito fortes que fazem parte do universo territorial. Todos os territórios, quer se tratem de países, regiões, ou cidades, têm associada uma história, uma herança cultural, e trilhos de evolução particulares. Os naturais de um território afirmam com orgulho as suas origens, o que nem sempre acontece com as empresas que, por vezes, pelos estereótipos associados a determinada região, escondem, através de nomes que remetem para outros países, a origem dos seus produtos.

A construção da oferta territorial, apresenta uma clara redução dos graus de liberdade comparativamente ao que acontece na produção de produtos e serviços, o que faz da capacidade de influência uma das competências chave do marketing territorial. De facto, uma estratégia de marketing territorial passa em grande medida por influenciar um conjunto alargado de atores no sentido de construir e comunicar uma oferta territorial consistente

e integrada.

Um território é constituído por uma amálgama de ofertas individuais da responsabilidade de várias entidades. Ao mesmo tempo, o consumo dessa oferta ocorre através da interação entre diversos públicos e a sua comunicação depende também das ações de múltiplos agentes. Assim a oferta territorial é coproduzida, coconsumida (Hankison, 2007) e cocomunicada.

3.1. A coprodução da oferta territorial

Um território, dependendo da sua dimensão, poderá incluir milhares de entidades públicas e privadas. Cada uma delas, atuando de maneira autónoma e individual, contribui para a produção da oferta territorial. Hospitais e centros de saúde, esquadras de polícia, hotéis, universidades, teatros, museus, restaurantes, (...), produzem, sem que na maior parte dos casos tenham consciência disso, parte da oferta territorial. Todos os residentes, integrados ou não nestas organizações, pela forma como se comportam, através da simpatia ou profissionalismo que revelam, contribuem também para a oferta territorial.

A oferta territorial poderá incluir elementos que se destacam face aos restantes. Porém, mesmo estes elementos-chave, como uma praia deslumbrante, um parque industrial dinâmico, ou uma universidade, requerem a ação de outros componentes da oferta. Nenhum território gere um só produto, mas antes uma ampla carteira onde todas as partes são interdependentes, influenciando o valor das restantes.

Assim, uma das mais importantes tarefas de qualquer organização que tenha a seu cargo o marketing de um território será sensibilizar todas estas entidades para a sua relevância na oferta territorial, fazendo-as compreender claramente que são coprodutores dessa oferta. Posteriormente, toda essa comunidade deverá participar na definição dos valores e visão territorial de forma a se conseguir

uma identificação da mesma com estes elementos estruturantes. Só desta forma o território como um todo poderá transmitir mensagens consistentes.

3.2. O coconsumo da oferta territorial

A oferta territorial disponibilizada pelo território é, como referimos, produzida por múltiplas entidades. Esta oferta poderá incluir oportunidades de trabalho, férias de sonho, oportunidades de negócios, atividade cultural, tranquilidade, infraestruturas industriais, mão de obra qualificada, segurança (...) que vão ao encontro de necessidades muito distintas de públicos-alvo diferenciados. Para além de ter que lidar com esta heterogeneidade de “produtores” e públicos-alvo, a gestão territorial confronta-se ainda com outro desafio: harmonizar o consumo entre estes diferentes públicos que acontece em simultâneo e em interação.

Um turista em férias usufrui das mesmas infraestruturas e serviços disponibilizados a um residente e enquanto este poderá desejar tranquilidade o turista poderá querer diversão, fazendo com que esta interação não seja compatível. Por outro lado, os colaboradores de uma empresa perspetivam-na como parte da oferta territorial relativa às oportunidades de trabalho. Enquanto isso, a empresa em causa, percebe os colaboradores como parte da oferta territorial que lhe permite usufruir de recursos humanos adequados às suas necessidades. Verifica-se também neste caso um consumo simultâneo de benefícios diferenciados da oferta territorial. Paradoxalmente são todos estes “clientes” que através do seu consumo constroem, em grande medida, o que o território tem para oferecer.

3.3. A cocomunicação da oferta territorial

Tal como qualquer outra organização, o território poderá ter fontes de comunicação controladas e

não controladas. Contudo, a amplitude das fontes não controladas é aqui muito mais relevante, isto porque, da mesma forma que a oferta territorial é coproduzida por uma multiplicidade de entidades, cada uma delas poderá funcionar através dos seus comportamentos e atividades como um elemento de comunicação do território.

Tudo o que acontece territorialmente (produção local, marcas locais, segurança, performance económica, alterações climatéricas...), ou protagonizado por entidades relacionadas com o território (políticos, figuras públicas) comunica diariamente características da oferta territorial, tendo por isso potencial para influenciar a sua imagem e atratividade. Simultaneamente, algumas destas entidades comunicam elas próprias ativamente mensagens sobre o território. Os hotéis comunicam características do território a que estão afetos, da mesma forma que os produtos alimentares, tecnológicos ou de moda poderão comunicar características territoriais que enriqueçam a sua proposta de valor.

Esta dependência face a múltiplos agentes faz com que, no limite, a comunicação territorial dependa de qualquer atuação individual. De facto, Hakala e Öztürk (2013, p.182), defendem que “mesmo uma pessoa pode fazer a diferença, quer seja a iniciar o processo de *branding* ou a reposicionar a cidade”. Esta circunstância não diminui a relevância das ações de comunicação controladas pelo território. Pelo contrário, essa comunicação deverá ser reforçada e dirigida não apenas ao exterior mas a todos os agentes internos que, através dos seus comportamentos e atividades, comunicam a oferta territorial. Só tendo conhecimento de como o território se pretende comunicar exteriormente e da imagem que pretende construir, os agentes territoriais locais poderão ter comportamento coincidentes com essa imagem pretendida (García et al., 2012). Desta forma, uma das mais importantes medidas de construção da imagem territorial passa pela comunicação com os agentes territoriais de maneira a influenciar os seus com-

portamentos. Apesar disso, e com base numa análise de conteúdo a 20 documentos de planeamento e estratégia, Oliveira (2015) conclui que a estratégia de *branding* para Portugal se baseia ainda na comunicação de logótipos, slogans e campanhas publicitárias o que se revela ineficaz para promover a participação e o envolvimento dos locais bem como a sua identificação com o local.

4. Operacionalização

Estivemos até aqui focalizados nos elementos mais estratégicos do marketing territorial. Estes elementos passam pela definição dos valores do território que consigam gerar o envolvimento da sua comunidade em torno de uma visão comum. A definição destes elementos é apenas parte de um longo trajeto que deverá incluir posteriormente a integração de diversas ações.

As características e complexidades associadas aos territórios são muito distintas, pelo que não existem receitas genéricas de ações a implementar com vista ao desenvolvimento e valorização da sua oferta. Apesar disso, referem-se algumas etapas essenciais para a operacionalização de uma estratégia de marketing territorial (Figura 1).

4.1. Estrutura

Face à multiplicidade de agentes que através da sua ação determinam a oferta territorial, torna-se necessário criar uma estrutura de gestão territorial (habitualmente designada por *destination management organization* ou DMO) que tenha a seu cargo a definição e implementação da estratégia de marketing (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Esta estrutura deverá liderar o processo de interação com os múltiplos agentes coprodutores da oferta territorial, devendo ser fortalecida com poderes concretos de ação e legitimada pela socie-

dade. Para isso deverá incluir entre os seus membros consultivos elementos representativos de toda a comunidade territorial. A interligação desta estrutura com os locais permitirá também uma maior identificação com os valores e visão territorial que venham a ser definidos.

A consistência necessária ao marketing territorial é porém uma tarefa de difícil obtenção. Geralmente, grande parte das orientações estratégicas são alteradas com a mudança de executivo nas administrações territoriais. Há também uma grande procura de ações que produzam efeitos visíveis num curto espaço de tempo por forma a serem sufragadas dentro dos períodos eleitorais de quatro anos. Estes condicionalismos contribuem para que

seja dada primazia a elementos associados à comunicação e identidade visual, em detrimento da valorização efetiva da oferta.

Para evitar este enviesamento em favor de ações dispersas de curto prazo, a primeira etapa na adoção de uma estratégia de marketing territorial deverá passar pela definição dos seus elementos mais estruturantes: os valores e a visão do território (Erfgen, 2014). Estes elementos permitirão integrar a oferta territorial de uma forma consistente, alinhando todas as atuações posteriores. Devido à sua relevância na trajetória territorial, estes elementos devem ser definidos com um grande envolvimento e identificação da comunidade local.

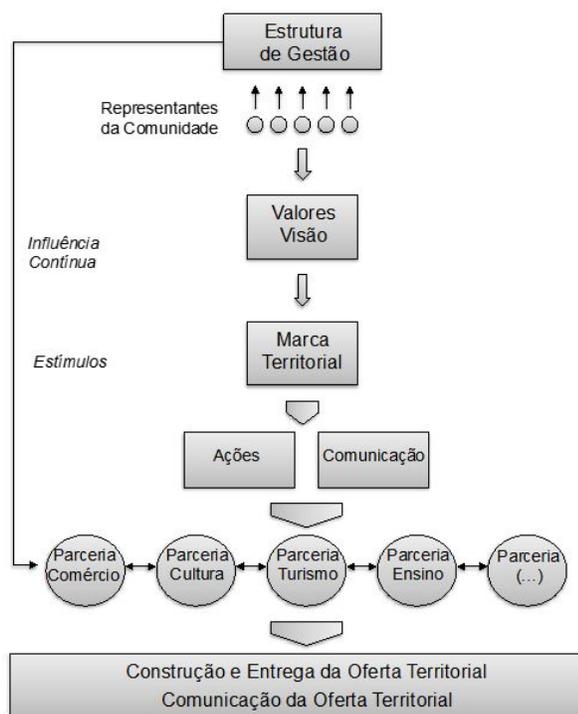


Figura 1. Operacionalização de uma Estratégia de Marketing Territorial

Fonte: Elaboração Própria

4.2 Marca Territorial

Posteriormente, deverá ser criada/reformulada uma marca territorial que consiga traduzir esses elementos (valores e visão territorial). Esta marca, gerando sinergias de comunicação e captando o património intangível da oferta territorial, permitirá potenciar as ações, o valor da oferta e a notoriedade associada ao território.

A marca territorial terá um posicionamento associado. Este deverá servir como um referencial unificador pelo qual o território pretende ser reconhecido, funcionando simultaneamente como uma promessa territorial. Como referido anteriormente é essencial que esse posicionamento se identifique com a comunidade local, já que a sua concretização depende em muito do comportamento desta.

Face à multiplicidade de concorrência nos mais diversos domínios (turístico, empresarial, residencial...), os territórios necessitam de criar uma categoria única no referencial dos públicos-alvo que os permitam diferenciar-se. As fontes de diferenciação deverão ter por base fatores dificilmente replicáveis, evitando categorias genéricas ou facilmente apropriáveis por parte de outros territórios. O legado intangível do território, como as tradições, conhecimentos populares, cultura, marcas locais ou denominações de origem (...) é, pela sua unicidade, uma garantia de diferenciação que deverá ser tomada em linha de conta na arquitetura da marca territorial (Anholt, 2007). Simultaneamente, permite alavancar elementos endógenos associados ao território como fontes de competitividade, o que contribui para a sustentabilidade da oferta.

Dada a diversidade de elementos constituintes da oferta, um dos problemas mais comuns do marketing territorial passa pela transmissão de mensagens com muitos apelos, tornando-se facilmente confusas e/ou inconsistentes. Os territórios não devem pretender ser tudo, mas revelarem-se especialistas em alguns domínios de atuação. Deste modo, a mensagem/promessa associada à marca territorial deverá ser clara e diferenciadora.

Porém, a existência de múltiplos públicos-alvo, que por sua vez se interessam por componentes particulares da oferta territorial, poderá tornar necessária a transmissão de mensagens específicas. Recorrendo a uma analogia com o domínio empresarial, o território poderá articular uma marca corporativa *umbrela* com diferentes marcas produto tuteladas por essa marca.

4.3. Comunicação

Uma vez criada, a marca territorial servirá também de plataforma de comunicação integrada, dirigida a duas tipologias genéricas de públicos. Os internos, que são já consumidores da oferta territorial (residentes, empresas e organizações localmente instaladas, e que são simultaneamente produtores da sua oferta), e os externos, que passam sobretudo pelos públicos-alvo a conquistar. Enquanto para os primeiros a comunicação deverá ser orientada para o envolvimento com o território, para os segundos deverá destacar maioritariamente os benefícios da oferta territorial.

Tal como as marcas produto não tomam como adquirida a repetição da compra, tentando criar uma relação baseada num ganho recíproco para fidelizar o consumidor, também as regiões não deverão percecioner os públicos internos como conquistados para sempre após a sua chegada/instalação no território. Deverá ser desenvolvido um processo de envolvimento que permita reforçar o valor conjunto da oferta territorial e criar benefícios intangíveis que dificultem a troca da região por outra localização alternativa. Todas as ações deverão estar alavancadas na marca, sendo essa uma forma de criar notoriedade e valor para a mesma.

4.4. Parcerias

Nenhuma organização pode, por si só e de uma maneira independente, controlar todo o processo

de desenvolvimento da oferta territorial. Torna-se fundamental que a entidade responsável pelo marketing territorial dinamize e articule uma rede de parceiros onde sejam envolvidos os principais atores responsáveis pelos diversos domínios da oferta territorial.

Cada uma destas redes deverá estar em estreita interação com a DMO de forma a desenvolver a oferta territorial no que diz respeito ao seu domínio de atuação. Devido ao caráter interdependente da oferta territorial, deverão igualmente ser promovidas interações entre redes complementares. De facto, a realização de uma ação, como seja um evento, implica a participação conjunta de vários domínios de atuação: comércio, turismo, ensino, entre outras.

Estes parceiros funcionam como representantes no terreno da estrutura territorial. É da sua ação continuada que resultará grande parte da oferta e comunicação do território. A DMO deverá por isso ter um papel muito interventivo nestas redes de atores influenciando e estimulando continuamente os seus elementos para a valorização da oferta.

4.5. Avaliação

Devido ao contínuo surgimento de novos fatores de competitividade, a atratividade ou sucesso atual de um território não é garantia do seu bom desempenho no futuro. Veja-se os casos de Portugal que foi uma das principais potências mundiais no século XV, ou o declínio de Detroit que até há poucos anos foi um dos mais significativos centros industriais dos EUA. É, por isso, necessário que o território se avalie continuamente e procure novas formas de competitividade, reinventando, se necessário, a sua essência.

5. Conclusão

Sendo inicialmente utilizado numa perspetiva mais imediatista e comunicacional, o marketing territorial é hoje muito mais do que uma identidade visual aplicada a um território. Atualmente deverá ser percepcionado como um processo de longo prazo e um instrumento estratégico de desenvolvimento territorial.

Nenhuma estratégia de marketing territorial surge de uma base zero, todas se debatem com uma realidade pré-existente com especificidades e trilhos próprios associados aos territórios. Um das principais especificidades e simultaneamente fonte de diferenciação do territórios é a comunidade local. Esta comunidade deverá ter um lugar central em qualquer estratégia de marketing territorial pois é o elemento mais determinante para a construção da oferta territorial, para a sua comunicação e para a sua contínua dinâmica sendo simultaneamente consumidora dessa oferta. Assim as especificidades associadas a cada território e à sua comunidade local tiram valor a soluções standard replicadas de forma genérica e reforçam a importância desta comunidade que é determinante para a oferta territorial.

O modelo proposto para a operacionalização de uma estratégia de marketing territorial tem claramente presente que a comunidades local, principal elemento da oferta territorial, deve ser colocados na posição central dessa estratégia. Num domínio onde existem tantos produtores com áreas de atuação e interesses independentes mas também complementares a forma mais indicada para operacionalizar a participação da comunidade local passa pela criação de parcerias e grupos de representantes que permitiram traduzir os interesses e perspetivas de cada grupo em ações concretas e estrategicamente integradas.

6. Limitações e Sugestões de Investigação Futura

Esta investigação deve ser perspectivada como um exercício de reflexão exploratório, traduzido num modelo de análise de uma realidade que envolvendo múltiplos atores se revela muito complexa. O modelo agora proposto carece por isso de uma validação empírica que num primeiro momento deverá ocorrer através de uma metodologia qualitativa. Uma outra linha de investigação futura passará pela medida do relacionamento entre o envolvimento dos locais e a sua participação ativa para a construção e dinamização da oferta territorial. Será também interessante conseguir quantificar e relacionar a comunicação de um território gerada por fontes oficiais e pelos seus residentes.

Referências bibliográficas

- Aitken, R., & Campelo, A. (2011). The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27(9-10), 913-933.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London: Palgrave Macmillan.
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city - my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28.
- Brohman, J. (1996). New directions in tourism for third world development. *Annals of Tourism Research*, 23(1), 48-70.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Choo, H., Park, S.-Y., & Petrick, J. F. (2011). The Influence of the Resident's Identification with a Tourism Destination Brand on Their Behavior. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 198-216.
- Cook, K. (1982). Guidelines for Socially Appropriate Tourism Development in British Columbia. *Journal of Travel Research*, 21(1), 22-28.
- Cooper, C., & Hall, M. (2008). *Contemporary Tourism: An International Approach*. Oxford: Elsevier.
- Erfgen, S. (2014). Let them do the work: a participatory place branding approach. *Journal of Place Management and Development*, 7(3), 225-234.
- Freire, J. (2009). "Local People" a critical dimension for place brands. *The Journal of Brand Management*, 16(7), 420-438.
- García, J., Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646-661.
- Hakala, U., & Öztürk, S. (2013). One person can make a difference – although branding a place is not a one-man show. *Place Branding and Public Diplomacy*, 9(3), 182-188.
- Hankison, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management*, 14(3), 240-254.
- Haywood, M. K. (1990). Revising and implementing the marketing concept as it applies to tourism. *Tourism Management*, 3, 195-205.
- Kavaratzis, M. (2017). The Participatory Place Branding Process for Tourism: Linking Visitors and Residents Through the City Brand. In N. Bellini & C. Pasquinelli (Eds.), *Tourism in the City : Towards an Integrative Agenda on Urban Tourism* (pp. 93-107). Cham: Springer International Publishing.
- 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.
- Lichrou, M., O'Malley, L., & Patterson, M. (2010). Narratives of a tourism destination: Local particularities and their implications for place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 134-144.
- Middleton, V., & Hawkins, R. (1998). *Sustainable Tourism – a marketing perspective*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Murphy, P. (1985). *Tourism: A Community Approach*. New York: Methuen.
- Nuryanti, W. (1996). Heritage and postmodern tourism. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 249-260.
- Oliveira, E. (2015). Place branding in strategic spatial planning: A content analysis of development plans, strategic initiatives and policy documents for Portugal 2014-2020. *Journal of Place Management and Development*, 8(1), 23-50. doi:doi:10.1108/JPMD-12-2014-0031

- Papadopoulos, N. (2004). Place Branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding*, 1(1), 36-49.
- Simon, H., David, C., Fang, M., & Karen, T. (2016). Building a place brand from the bottom up. *Journal of Vacation Marketing*, 0(0), 1356766716649228. doi:doi:10.1177/1356766716649228
- Vuignier, R. (2015). Cross-Border Place Branding: The Case of Geneva Highlighting Multidimensionality of Places and the Potential Role of Politico-Institutional Aspects. In S. Zenker & P. B. Jacobsen (Eds.), *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions* (pp. 63-72). Cham: Springer International Publishing.
- Wang, S., & Xu, H. (2015). Influence of place-based senses of distinctiveness, continuity, self-esteem and self-efficacy on residents' attitude towards tourism. *Tourism Management*, 47, 241-250.