

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Thaigor Paim Farias

**O ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE *PLACE*  
*BRANDING***

Santa Maria, RS  
2023

**Thaigor Paim Farias**

**O ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE *PLACE BRANDING***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Área de Concentração Gestão de Organizações Públicas, Governança e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Greici Sarturi

Santa Maria, RS  
2023



**Thaigor Paim Farias**

**O ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE *PLACE  
BRANDING***

Projeto de Pesquisa para a elaboração da Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Área de Concentração Gestão de Organizações Públicas, Governança e Sociedade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração Pública**.

Aprovado em 08 de fevereiro de 2023.

---

**Greici Sarturi, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Leander Luiz Klein, Dr. (UFSM)**

---

**Rafaela Almeida Cordeiro, Dra. (ESPM)**

Santa Maria, RS  
2023

## RESUMO

### O ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS NO PROCESSO DE PLACE BRANDING

AUTOR: Thaigor Paim Farias  
ORIENTADORA: Greici Sarturi

Os processos de *Place branding* são estratégias relacionadas ao setor público para conduzir o avanço econômico de um país, cidade ou região. É um processo profundo, complexo e participativo com uma visão holística de longo prazo que pleiteia impasses como a conformidade entre governo, cidadãos e *stakeholders* de uma região, em torno de um propósito comum (MALAMUD *et al.*, 2021). O estudo tem como objetivo geral analisar como ocorre o engajamento de *stakeholders* no processo de *place branding* na região do Vale dos Vinhedos (RS). Os objetivos específicos, foram estabelecidos: *i*) identificar os fatores que promovem o engajamento de *stakeholders*; *ii*) conhecer os fatores que dificultam o engajamento dos *stakeholders* em relação ao processo de *place branding*; *iii*) especificar quais ações são utilizadas pela gestão pública para engajar os *stakeholders* no processo de *place branding*. Trata-se de uma pesquisa de campo, de cunho qualitativo, realizada por meio de 14 entrevistas com questões abertas, além da caracterização do perfil dos entrevistados. O público deste estudo concentra-se em *stakeholders* residentes da região do Vale dos Vinhedos, localizada no estado do Rio Grande do Sul, compreendendo os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. Sendo assim, obteve-se que os fatores que promovem os *stakeholders* no processo de *place branding* são econômicos, sociais e ambientais. E, os fatores que dificultam o processo de engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*, são identificados como a falha na comunicação, insuficiência na territorialização de toda região, uso de ferramentas inadequadas e a falta de senso comunitário. Identificou-se ainda quais ações da gestão pública promovem o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*, em três etapas: a análise, estratégia e participação, pois são estas as etapas que compõem o processo de *place branding*. Este estudo contribui demonstrando que a sociedade civil organizada precisa estar em evidência em relação ao setor público, contribuindo diretamente para aumentar o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Vale dos Vinhedos. Construção de marca de lugar.

## ABSTRACT

### THE ENGAGEMENT OF STAKEHOLDERS IN THE PLACE BRANDING PROCESS

*AUTHOR:* Thaigor Paim Farias

*ADVISOR:* Greici Sarturi

Place branding processes are strategies related to the public sector to drive the economic advancement of a country, city or region. It is a deep, complex and participatory process with a holistic long-term vision that pleads impasses such as conformity between government, citizens and stakeholders of a region, around a common purpose (MALAMUD *et al.*, 2021). The general objective of this study is to analyze how stakeholder engagement occurs in the place branding process in the Vale dos Vinhedos region (RS). The specific objectives were established: i) to identify the factors that promote stakeholder engagement; ii) Knowing the factors that hinder the engagement of stakeholders in relation to the place branding process; iii) specify which actions are used by public management to engage stakeholders in the place branding process. This is a qualitative field research, carried out through 14 interviews with open questions, in addition to the characterization of the interviewees' profile. The target audience for this study focuses on stakeholders residing in the Vale dos Vinhedos region, located in the state of Rio Grande do Sul, comprising the municipalities of Bento Gonçalves, Garibaldi and Monte Belo do Sul. Thus, it was found that the factors that promote stakeholders in the place branding process are economic, social and environmental. And, the factors that hinder the stakeholder engagement process in the place branding process are identified as failure in communication, insufficient territorialization of the entire region, use of inadequate tools and lack of community sense. It was also identified which public management actions promote stakeholder engagement in the place branding process, in three steps: analysis, strategy and participation, as these are the steps that make up the place branding process. This study contributes by demonstrating that organized civil society needs to be in evidence in relation to the public sector, directly contributing to increase stakeholder engagement in the place branding process.

**Keywords:** Public Management. Valley of the Vineyards. Place brand building.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - “Place Brand Management Model” (SPBM).....	23
Figura 2 - Grupos-alvos de stakeholders no processo de place branding .....	27
Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo .....	39
Figura 4 - Regras da exaustividade, da representatividade e da homogeneidade .....	40
Figura 5 - Fatores que promovem o engajamento, conforme as manifestações dos entrevistados, no processo de <i>place branding</i> .....	45
Figura 6 - Fatores que dificultam o engajamento, conforme as manifestações dos entrevistados, no processo de <i>place branding</i> .....	52
Figura 7 - Modelo de ações que motivam o engajamento dos stakeholders e como é afetado cada etapa do processo de place branding.....	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos entrevistados.....	35
Quadro 2 - Roteiro de entrevista e as dimensões de análise .....	37
Quadro 3 - Fatores de engajamento: econômico, social e ambiental .....	45
Quadro 4 - Fatores que dificultam o engajamento: falha na comunicação, uso de ferramentas inadequadas, insuficiência na territorialização de toda região e falta de senso comunitário .....	53
Quadro 5 - Ações utilizadas para o engajamento dos stakeholders: análise, estratégia e participação .....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL	10
1.2	PROBLEMÁTICA DE PESQUISA	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b>	14
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	17
2.1	BRANDING	17
2.2	BRANDING PÚBLICO	19
2.3	PLACE BRANDING	20
2.4	GESTÃO DE STAKEHOLDERS	25
<b>2.4.1</b>	<b>Engajamento de stakeholders</b>	27
<b>2.4.2</b>	<b>Engajamento de Stakeholders no processo de Place Branding</b>	29
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	33
3.1	CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA	33
3.2	COLETA DOS DADOS	35
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	38
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	41
4.1	FATORES QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO	41
4.2	FATORES QUE DIFICULTAM O ENGAJAMENTO	46
4.3	AÇÕES UTILIZADAS PARA ENGAJAMENTO DOS STAKEHOLDERS	53
<b>4.3.1</b>	<b>Análise</b>	54
<b>4.3.2</b>	<b>Estratégia</b>	56
<b>4.3.3</b>	<b>Participação</b>	58
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	65
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	67
5.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	67
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	68
	<b>REFERÊNCIAS</b>	70
	<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b>	83

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO GERAL

Nas últimas décadas, o progresso financeiro global e a acelerada urbanização acirraram as diferenças entre nações, regiões e cidades para atrair recursos públicos, suporte político, forças de trabalho prodígio e investidores privados (ZAVATTARO, MARLAND e ESHUIS, 2021). Diante disso, os processos de *branding* surgiram a partir de uma pesquisa mais aprofundada das cidades para fomentar a competição constante por recursos, visitantes, residentes e empresas privadas (TUROK, 2009).

O *branding* é cada vez mais empregado no setor público, por mais que este já tenha sido explorado em relação ao setor privado, quando se trata de construção de marcas (KLIJN, ESHUIS e BRAUN, 2012). Diante disso, uma marca forte é vantajosa em termos de receita (venda de produtos), poder político (obter votos) ou prosperidade econômica (transformando a esfera urbana mais atraente e atrativa, retendo habitantes, empresas e turistas no caso de marca local) (KELLER, 2002; KOTLER *et al.*, 1993).

O processo de *place branding* está mudando a maneira com que as organizações públicas - por exemplo municípios, organizações e órgãos regionais, estão agindo e se portando como marcas locais em um mundo que consiste em diferentes tipos de marcas (KORNBERGER, 2010). Embora as práticas de *place branding* tenham sido discutidas na literatura com pontos positivos (ANHOLT, 2008) e negativos (LAMB *et al.*, 2019), o simples fato de que os lugares estão sendo cada vez mais apontados como objetos de políticas de marca é uma evidência clara e ressalta a importância de implementar o *branding* na esfera pública.

Este fenômeno contribuiu e estimulou o desenvolvimento de uma disciplina, que atualmente é conhecida pelo termo *place branding*, ou marca local (ACHARYA e RAHMAN, 2016). O *place branding* e seu significado evoluíram substancialmente nos últimos 40 anos, expandindo em amplitude e foco (KLIJN *et al.*, 2014). Originou-se na gestão do turismo e, com o passar dos anos, seu eixo de estudos espalhou-se e progrediu em ciências ambientais, estudos urbanos e administração pública (MA *et al.*, 2019).

O conceito de *place branding* pode ser visto como a prática de executar o planejamento estratégico da marca e outras estratégias de marketing para o desenvolvimento econômico e sociopolítico das cidades, regiões e países (ANHOLT, 2008). Para tanto, Hankinson (2009) ressalta a necessidade de produzir o excedente, além do que foi planejado, no que diz respeito à criação de imagens, para maximizar a compreensão e execução dos processos de construção

de marcas. As estratégias de construção de *branding*, mais especificamente focado no *place branding*, tem sido recentemente um tema de crescente atenção, pois as marcas públicas passaram a executar um papel importante em diversas áreas de planejamento e gestão de organizações públicas e processos políticos (ZAVATARO, MARLAND e ESHUIS, 2021).

Para muitas empresas privadas, a marca é mais importante do que o produto (ARVIDSSON, 2006). A marca no setor público torna-se cada vez mais parte do conjunto de estratégias para influenciar os usuários nas percepções de lugares, organizações, políticas e políticos (BENNETT e SAVANI, 2003; ESHUIS E KLIJN, 2012; NEEDHAM, 2006).

*Place branding* é uma das mais conhecidas aplicações de *branding* no setor público. A marca de lugares diz respeito a localizações geográficas, como nações, cidades, regiões e comunidades (BRAUN, 2008; KAVARATZIS, 2008; KOTLER e GERTNER, 2002). Diante disso, a marca é uma abordagem dentro do marketing que objetiva a identificação e a maximização do valor para um usuário de um objeto de marca, como um lugar, dando a estes valores tangíveis e/ou intangíveis (ARVIDSSON, 2006).

O *place branding* envolve muitos atores diferentes que contribuem para o efeito da marca ou fazem parte da rede que forma e mantém a marca (KLIJN, ESHUIS e BRAUN, 2012). Assim, o *place branding* não se limita a um processo cujo as marcas são construídas e ações de marketing são empregadas, mas também se constitui de um planejamento de governança onde a importância dos *stakeholders* são cruciais para o sucesso das atividades de *branding* do local (KAVARATZIS, 2005).

Na concepção de Bregoli (2013), os *stakeholders* organizacionais desempenham um papel importante na entrega da promessa de construção da marca de lugares. O engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding* está diretamente ligado a relação psicológica dos atores com a marca de um lugar ou região, manifestado em seu estado cognitivo, afetivo e comportamental (HOLLEBEEK, GLYNN, e BRODIE, 2014). Por isso, é necessário que os *stakeholders* tenham engajamento sobre a marca, resultando no alto envolvimento e compromisso em aceitar a imagem final, tornando-os embaixadores e aumentando assim a reputação do local (ZENKER e ERFGEN, 2014).

Nesta pesquisa, resguarda-se um entendimento mais amplo do processo de *place branding*. Salienta-se a relevância deste estudo como suporte da técnica, a função fundamental da atuação dos *stakeholders* na construção da marca do lugar, cooperando com a necessidade de realizar ações para capitalizar o potencial da marca das cidades ou regiões, resultando na maximização do seu desenvolvimento e performance. Relaciona-se essa discussão teórica a exemplos da região do Vale dos Vinhedos. Inicia-se descrevendo os pilares do *place branding*

e as etapas inter-relacionadas de seu processo. Esta é uma estratégia que torna a marca do lugar mais eficaz e a vincula às necessidades e especificidades locais, tornando-a também mais sustentável.

## 1.2 PROBLEMÁTICA DE PESQUISA

As comunidades estão cada vez mais exigentes e perspicazes com as ações governamentais (MIKULIC, MILIČEVIĆ e KREŠIĆ, 2016). Em tempos atuais, as organizações públicas em todas as esferas - local, regional, nacional, internacional – precisam dedicar empenho e recursos significativos em estratégias de *place branding*, a fim de construir marcas fortes, tornando os lugares únicos e atraente para os *stakeholders* desejados (MERRILEES, MILLER, e HERINGTON, 2012).

A marca pública edifica e agrega valor aos *stakeholders* residentes e não residentes de uma região, potencializando as suas receitas ativas nessa região (ZENKER e JACOBSEN, 2015). As práticas de *branding* evidenciam o surgimento do “*branding tendency*” na sociedade, onde os lugares públicos (países, cidades e regiões) estão se tornando adeptos aos princípios estratégicos comerciais de *branding*, fazendo com que as organizações públicas sejam executadas através da lógica de produção e consumo (KORNBERGER, 2010).

Como visto, o aporte literário segundo Braun *et al.* (2013) ilustra dois tipos de *stakeholders* relacionados aos processos de *place branding*: residentes e não residentes. Acerca disso, um dos principais objetivos do processo de construção de marca local é desenvolver a imagem de um lugar, trazendo vantagens e privilégios para os residentes e não residentes, compreendendo interesses econômicos do lugar, aliados ao bem-estar dos *stakeholders*, considerando-os como importantes grupos-alvo nos processos de *place branding* (REBELO, MEHMOOD e MARSDEN, 2020).

Para tanto, o engajamento destes *stakeholders* consiste na sua partilha de vínculos que têm com seus pares, colegas, diretores e a organização de um modo geral (SCHAUFELI e BAKKER, 2010). Ainda segundo o autor, o engajamento dos *stakeholders* são como costumes e ações que a organização se compromete a envolvê-los. Por outro lado, na visão da esfera pública, pode-se dizer que essa comunicação é efetiva a partir do momento em que os usuários públicos se sintam parte de um todo, motivados e envolvidos em executar seus papéis profissionais, tornando-se efetivos nas tomadas de decisões das organizações públicas, contribuindo para os processos da gestão (NABATCHI e BLOMGREN AMSLER, 2014).

Tem sido evidenciado que o *place branding*, dentre outros, pode potencializar o

investimento interno e o turismo, criar vantagem competitiva e aumentar a imagem dos lugares (BALAKRISHNAN, 2009; KAVARATZIS, 2004). Para tanto, os autores complementam que o processo de *place branding* pode fornecer aos lugares uma fonte de valor econômico, além de gerar um significado político e cultural, e executar como uma ferramenta para possibilitar a história e representatividade do lugar e sua qualidade, estilo de vida e cultura (ZHANG e ZHAO, 2009).

Percebe-se que as questões de uma cidade inteligente, em sua maioria, são percebidas apenas pela ótica da gestão pública ou das tecnologias de informação e comunicação, sem considerar o contexto do *place branding* (SHARIFI, 2019). Esta área de pesquisa ainda está evoluindo na literatura acadêmica, o que resulta em rápido crescimento e desenvolvimento tanto nos aspectos teóricos quanto práticos da pesquisa, onde nota-se uma brecha de conhecimento na literatura existente sobre *place branding* (GREBOSZ-KRAWCZYK, 2021).

A eficácia no engajamento dos *stakeholders* garante uma atitude positiva em relação a marca, que por sua vez, é descrita intencionalmente por aspectos diferenciadores, que impactam diretamente nas percepções dos *stakeholders* em relação às marcas de lugares públicos (ACHENBAUM, 1993; KELLER, 2002). Este fato torna-se essencial para o processo de *place branding* no que diz respeito ao aperfeiçoamento de posições estratégicas da gestão pública (KOTLER e KELLER, 2012), desenvolvendo atributos de marca que possibilitam tomar decisões de compra, investimento, moradia e empreendedorismo local (BANERJEE, 2021).

No entanto, os estudos de *place branding* muitas vezes falham em fornecer estruturas claras de como envolver, engajar e capacitar com sucesso os atores locais, particularmente os menos privilegiados, no processo de *branding* de lugares (VANOLO, 2017). Recentemente, um corpo de literatura orientado para o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding* ganhou notoriedade, o que desafia as noções dominantes ao defender que o *place branding* seja considerado como um processo participativo e colaborativo, que ajuda a definir o significado do lugar para seus vários usuários e atores (BRAUN *et al.*, 2013; KAVARATZIS, 2012; KAVARATZIS e KALANDIDES, 2015; KLIJN *et al.*, 2012; ZENKER e ERFGEN, 2014).

Essas visões, na concepção de Rebelo, Mehmood e Marsden, (2020), estão expandindo as fronteiras do *place branding* como uma abordagem socialmente responsável e inclusiva. Porém, continua a existir uma lacuna entre conceituar e desenvolver uma estrutura mais nítida para o envolvimento dos atores na marca de lugares participativa e inclusiva (REBELO, MEHMOOD e MARS DEN, 2020). Segundo Lichrou kavaratzis e Giovanardi (2017), exigem mais estudos exploratórios para avaliar novos conceitos, teorias e metodologias que possam

ajudar a entender melhor o *branding* de lugar.

Fundamentado assim, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: Como os *stakeholders* engajam-se no processo de *place branding* no Vale dos Vinhedos (RS)?

A fim de responder o problema de pesquisa, foram determinados os objetivos, tanto geral quanto específicos deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como ocorre o engajamento de *stakeholders* no processo de *place branding* na região do Vale dos Vinhedos (RS).

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os fatores que promovem o engajamento de *stakeholders*;
- b) Conhecer os fatores que dificultam o engajamento dos *stakeholders* em relação ao processo de *place branding*;
- c) Especificar quais ações são utilizadas pela gestão pública para engajar os *stakeholders* no processo de *place branding*.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa insere-se no contexto da linha de Pesquisa Gestão de Instituições Públicas, Governança e Sociedade do PPGAP e aborda uma temática que pode ser de fundamental importância para o desenvolvimento das relações entre o setor público e a expansão das regiões, trazendo qualidade de vida para a população. A pesquisa possibilitou explicitar o contexto do setor público, em um processo gerencial, na medida em que novos e alternativos processos de planejamento, gestão, avaliação das políticas e serviços públicos, provém do engajamento de *stakeholders* em relação ao *place branding*, tema este usado frequentemente nos últimos anos dentro do planejamento estratégico da gestão pública

A escolha do tema engajamento *stakeholders* no processo de *place branding* justifica-se pelo fato da contribuição tanto no âmbito teórico quanto prático. Este tema ainda é recente em pesquisas acadêmicas embora tenha ganhado espaço. Diversos estudos estão sendo pesquisados sobre a temática do *place branding*, juntamente com as colaborações entre *stakeholders*, é uma dimensão da literatura que tem recebido atenção crescente nos últimos

tempos (ASHWORTH, KAVARATZIS e WARNABY, 2015). Um exemplo disso é o estudo de Van Ham (2008) e Barnejee (2020), explicam que, como o *branding* concerne à identidade e ao poder, os lugares também têm necessidade de estimular um sentimento de pertencimento em seus moradores e comunicar um autoconceito claro internamente, gerando o envolvimento dos *stakeholders*.

Em resposta a esses desafios, os pesquisadores de políticas públicas descrevem os processos de *place branding* como um fundamento para comunicar e consolidar imagens positivas de suas regiões, a fim de engajar os *stakeholders* (BRAUN, KAVARATZIS e ZENKER, 2013). Segundo Merrilees, Miller e Herington (2012), o corpo de conhecimento é conceitual e empírico, e no nível da prática, observou-se que muitas cidades agora reconhecem a verdadeira relevância e o alcance de suas marcas em estabelecer vantagens competitivas em relação aos grandes centros urbanos.

A construção da marca de lugar é um ponto de referência que possibilita avaliar tanto o bem material como os valores intangíveis fundamentais, sendo fonte de valores percebidos pelos usuários (AMBLER *et al.*, 2002; KELLER *et al.*, 2008; KOTLER, 1994). De acordo com Klijn, Eshuis e Braun, (2012), a importância dos *stakeholders* nos processos de *place branding* edifica os conceitos de marca pública, tornando-a mais nítida, gerando um aumento na eficácia em termos de atração de grupos-alvo, como novos habitantes, visitantes e empresários, agregando maior concorrência entre as demais regiões.

Essa tendência competitiva causada pelos processos de *place branding* vem ocasionando um ambiente internacionalmente socioeconômico, onde os lugares estão atuando cada vez mais de maneira perspicaz tratando-se de marca local (KAVARATZIS e ASHWORTH, 2005). A competição entre lugares, de acordo com Rantisi, Leslie e Christopherson (2006), é devido principalmente a um ambiente neoliberal competitivo desenvolvido nos últimos vinte anos, pois a marca pode ser elencada como uma estratégia hegemônica amplamente utilizada, podendo ser empregada ou imposta por diferentes lugares, a fim de reassumir o ambiente competitivo.

Para tanto, a literatura contemporânea de *place branding* considera o engajamento dos *stakeholders* como uma prática fundamental, que se acredita garantir estratégias e processos de marca de lugar estável e eficaz (STUBBS e WARNABY, 2015). Os processos de *place branding* obtêm vantagens com o engajamento dos *stakeholders*, pois estes têm recursos que são fundamentais para a obtenção dos resultados (BARNEJEE, 2020).

Por fim, a eficácia do processo de *place branding* agrega para minimizar opiniões diversas entre os usuários, otimizando o processo de tomada de decisão, em que o conhecimento

especializado destes *stakeholders* pode ser utilizado para a gestão do conhecimento com qualidade democrática e o reconhecimento da construção da marca pública, ainda que as dificuldades são pouco abordadas na literatura. A eficácia do processo de *place branding* torna-se vital na formação e comunicação da marca do lugar, pois os *stakeholders* internalizam e entregam os valores da marca corporativa (SARTORI, MOTTIRONI e CORIGLIANO, 2012).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para ilustrar a proposta deste estudo, este tópico explana a pesquisa realizada na literatura acerca dos seguintes temas: *branding*, *branding* público, *place branding*, gestão e engajamento de *stakeholders*.

### 2.1 *BRANDING*

Durante anos, a construção de marcas (*branding*) vem corroborando nas ações diárias das instituições (ESTEVES, 2016). A etimologia do termo *branding* origina do inglês *brand* (marca), que significa queimar, tendo origem nas marcas que eram feitas nos gados com ferro quente e assim diferenciado um rebanho específico de produtores da época (TOMIYA, 2020). De acordo com Aaker (1998) a marca pode ser conceituada como um nome diferenciado e/ou símbolo (tal como um logotipo, registro ou desenho de embalagem) designado a identificar os bens ou serviços de um ou mais representantes. O objetivo inicial das marcas era minimizar a incerteza e o risco do consumidor ao associar a marca a um determinado produto ou serviço (SHAPIRO, 1983).

Na concepção de Neumeier (2008), a marca é definida por uma concepção intimista, um sentimento intrínseco de um usuário em relação a um produto, serviço ou instituição. Ainda, complementa que é um sentimento intrínseco porque todos nós somos seres emotivos, intuitivos, e apesar de nossos esforços para sermos racionais, cada pessoa cria sua própria versão da marca. Para Kapferer (1992), a marca não é apenas o produto ou serviço, mas sim o que dá conceito e apreço para este e define sua identidade, produzindo sinais para os consumidores, e o que o torna identificável ou diferenciável.

Em consonância com Aaker (1998), o usuário retrata a marca e concede a ela atributos de personalidade que se afeiçoam ou rejeitam de acordo com a personalidade de si próprio. Diante disso, Esteves (2016) explica que trabalhar a identidade da marca é identificar e potencializar os elementos que fazem da marca algo ímpar.

Este conceito de identidade de marca, relatado também por Aaker (1998), relata que a identidade de marca é fracionada em duas partes: a identidade central e a identidade expandida. A identidade central é a mais duradoura, que perdurará por mais tempo e menos propensa a mudanças, e foi chamada de “essência atemporal de marca”. A identidade expandida, por outro lado, inclui fatores da identidade sistematizada e de maneira lógica, que lhe conferem integridade. Dessa forma, a identidade precede a imagem que por sua vez opera como

consequência da identidade (AZOULAY e KAPFERER, 2003).

Somando a isso, Erdem e Swait (1998) explicam que a reputação, atrelada ao produto pelo conhecimento de sua marca, resolveu inconsistência de produtos e serviços, e permitiu agregar mais valor, com preços mais elevados. Wernerfelt (1988) mostrou como o sinal da marca pode ser compreendido para garantir a qualidade de novos produtos. O aumento na procura por identificação e associação com qualidade em marcas aumentou com o passar dos anos (KELLER, 2010).

De acordo com Oliveira (2002), tanto o conceito de marcas como a própria percepção evoluíram. Para tanto, o autor considera 3 diferentes estágios: assertivo, assimilativo e absoritivo. No primeiro estágio, a esfera assertiva é marcada pela fala com o cliente, onde o autor explana que neste momento basta apenas mencionar que tal marca é confiável e que são as melhores. No segundo estágio denominado assimilativo, as marcas atribuem-se a uma posição de conversação, onde neste passo o usuário torna-se crucial para a marca (surgimento de um vínculo entre participação e igualdade). No último estágio, a esfera absoritiva passa a fazer parte da vida dos usuários, fomentando-o a utilizar a marca e as demais formas de relacionamento entre si, definindo assim o conceito de fidelização do usuário pela marca (OLIVEIRA, 2002).

A marca é definida sob um panorama que possibilita avaliar tanto bens materiais tangíveis quanto bens de valores intangíveis fundamentais, vista como fonte de valores notados pelos usuários (AMBLER *et al.*, 2002; KELLER *et al.*, 2008; KOTLER, 1994). A cerca disso, além da questão óbvia de elencar produtos tangíveis, uma área relevante para o posicionamento é o papel dos intangíveis da marca, que consiste em aspectos da construção que não envolvem atributos físicos, tangíveis ou concretos (LEVY e ROOK, 1999). Os intangíveis da marca é uma estratégia global pelo qual os profissionais de marketing diferenciam suas marcas com os consumidores e vão além dos produtos físicos (KOTLER E KELLER 2006). Ainda de acordo com Kotler e Keller (2006), os intangíveis compreendem uma ampla gama de diferentes tipos de associações de marca, tais como usuário real ou imagens empíricas, compreendendo a busca dos profissionais de marketing sobre como os tangíveis e intangíveis da marca têm seus efeitos.

As marcas são mais do que rótulos diferenciados, são símbolos profundos que significam ideias, características e combinações, constituídas ao longo do tempo, transpostas através de sons e significados (GARDNER e LEVY, 1955). Ainda, é através do posicionamento da marca que a direção do marketing é estabelecida, como atividades e programas - o que a marca deve e não deve fazer com seu marketing, para assim, envolver a determinação de associações importantes de usuários e outros stakeholders para discerni-la e estabelecer (sempre

que possível) superioridade competitiva (KELLER *et al.*, 2002).

Em um mercado competitivo, onde há disputa pela preferência dos usuários, marcas não são apenas logotipos, mas sim imagem, uma projeção e um agrupamento de opiniões formadas pelos consumidores em relação a empresas e instituições (ESTEVES, 2016). Somando-se a isso, Reiman (2012) corrobora que, além do diferencial competitivo e da geração de valor para a marca, o propósito pode gerar mais valor para a vida dos usuários, maximizando o lucro das organizações em curto, médio e longo prazo, além de contribuir para o bem comum da sociedade.

As primeiras impressões de branding originaram-se no início do séc. XIX, onde a economia de mercado era proveniente da distinção entre bens, que surgiram a partir de diferentes produtores (ROOM, 1992). Diante disso, branding consiste na capacidade de uma marca diferir um produto ou serviço e potencializar benfeitorias, obtendo relevância no mercado (ANHOLT, 2003).

Neumeier (2008) se refere ao branding como todo esforço ou estratégia para construir uma marca (ou seu processo de criação). Ainda, branding é método de construção de marcas, de dentro para fora, partindo de um eixo central, sendo então uma “filosofia de gestão” que não só coordena produtos e serviços, mas sim a dinâmica de relacionamentos com todos os stakeholders (ESTEVES, 2016). Ainda, complementa o autor que branding é necessariamente um conceito “guarda-chuva”, um ecossistema que engloba as organizações e é indispensavelmente multidisciplinar e colaborativo.

Segundo Lindstrom (2012), a partir da década de 1950 foram evidenciadas ações positivas de branding. Ainda, o autor completa que a concepção de construção de marca através da sua originalidade, valores, sentimentos e personalidade ganhou foco e destaque no mercado. Neste mesmo período, Esteves (2016) complementa que os especialistas das áreas de comunicação e de ciências humanas tais como sociologia, psicologia e antropologia, perceberam que os usuários se relacionam com as marcas de maneira mais intensa, onde não se poderia explicar de maneira objetiva.

## 2.2 *BRANDING* PÚBLICO

A marca pública e o marketing são efeitos da imagem e do prestígio organizacional onde o foco são lugares públicos (cidades, estados, nações, hospitais, escolas, etc.), pessoas (políticos, chefes de agências) e agências (burocracias governamentais), onde estes atores produzem uma identidade para prospectar uma imagem para os usuários, gerando uma conexão

emocional (WAERAAS e BYRKJEFLOT, 2012; WAERAAS e MAOR, 2014). *Branding* é o ato proativo de buscar uma marca por meio de esforços discretos e concentrados com foco nos principais *stakeholders*, e se tratando de governança pública, é o controle estratégico e deliberado de elementos que comunicam sobre o local, organização, política, funcionários públicos ou burocrata (MARLAND, LEWIS e FLANAGAN, 2017).

A marca pública alavanca os *stakeholders* individuais e gera mais valor para o público interno de um local, ou seja, potencializa as suas receitas ativas nessa área (JACOBSEN, 2012). Além disso, a competitividade ganhou força com a valorização da marca pública e o processo de *branding* entre os profissionais de marketing, como consequência do crescimento econômico nas áreas internacionais (KOTLER *et al.*, 1999). As marcas públicas passaram a exercer um papel crucial em ambientes governamentais, na gestão de processos, de organizações públicas e processos políticos (ZAVATARO, MARLAND e ESHUIS, 2021).

Com o passar dos anos, houve um crescimento de diversas formas de criação de logotipos, slogans, eventos e outros tipos de intervenções, todas designadas a fomentar, vender e comercializar as cidades. De acordo com Kornberger (2010) as práticas de *branding* sinalizam o surgimento do “*branding tendency*” na sociedade, onde os lugares públicos (regiões, cidades ou pontos turísticos) estão aderindo aos princípios estratégicos comerciais de *branding*, fazendo com que as organizações públicas pelas quais as organizações públicas são executadas através da lógica de produção e consumo (ZAVATTARO, 2019).

### 2.3 PLACE BRANDING

As modificações do setor público nas décadas de 1980 e 1990 resultaram em críticas às mudanças na gestão pública e uma reestruturação do papel principal do governo como provedor de serviços, financiamentos e modelos de gestão (LANE, 2000). Recentemente, o *place branding* tornou-se um fator determinante na busca por estratégias bem-sucedidas no planejamento das cidades, onde tornar-se competitiva provoca a necessidade de inovação, formando e mantendo marcas fortes (ESHUIS *et al.*, 2014). A avaliação das abordagens internacionais mostra claramente que esta área é nova e ainda está em desenvolvimento (ANTHOPOULOS e TOUGOUNTZOGLOU, 2012).

Na atualidade, as cidades e regiões estão cientes da força e eficiência de suas marcas, e assim se fortalecem para se conceituar como marcas (MERRILEES, MILLER, e HERINGTON, 2012). Em suma, o *place branding* busca maximizar a identificação da marca do local e melhorar a sua imagem (BRAUN, ESHUIS e KLIJN, 2014). Ainda, o *place branding*

é uma das políticas urbanas que afetam a reputação de um lugar (ANHOLT e HILDRETH, 2005).

Nos últimos 40 anos, a implementação da marca local tornou-se marcadamente focada, integrada e estrategicamente orientada, criando assim significado cultural (PEDELIENTO e KAVARATZIS, 2019; MA *et al.*, 2019). Diante disso, pode-se entender o *place branding* como um processo de desenvolvimento de uma imagem do local a partir de formas de implementação de marca em um ambiente, visando o fortalecimento de aspectos econômicos, culturais e desenvolvimento social (DONNER e FORT, 2018). A pesquisa de mercado interno e externo é essencial para atingir um entendimento holístico do local, seu público, potencial e seus propósitos, onde todos estes se tornam pilares no processo de desenvolvimento da marca local (KOTLER *et al.*, 1993).

*Place branding* pode ser conceituado como a prática de executar o planejamento da marca e outras estratégias de marketing para o desenvolvimento econômico e sociopolítico das cidades, regiões e países (ANHOLT, 2004). Somando-se a isso, Hankinson (2009) ressalta a necessidade de produzir além do foco no que diz respeito à criação de imagens para maximizar a compreensão e execução da experiência pretendida. As marcas locais são concepções simbólicas que agregam significado e valor hedônico ao local, mais incisivamente com suas associações culturais (ESHUIS *et al.*, 2014).

O processo de *place branding* é visto como um método de gestão eficaz para o processo de evolução econômica, considerado um dos principais instrumentos de planejamento estratégico para relações sociais, de comunicação e construção de marcas, que requer efetivamente o engajamento de vários *stakeholders* (GOLESTANEH *et al.*, 2021). Para tanto, as estratégias de engajamento maximizam o conhecimento da marca entre todos os atores, influenciando positivamente na percepção dos usuários, bem como nos benefícios do desenvolvimento da marca local (GUNESH e MAHESHWARI, 2019).

De acordo com Rojas-Méndez (2013), o *place branding* garante uma relação eficaz entre o passado, presente e futuro para relações de várias gerações, onde este posicionamento, por sua vez, resulta em notoriedade da marca e forte associação com o local. Para tanto, os administradores públicos têm concentrado de maneira incisiva seus esforços de *place branding* em atrair investimento, residentes, talentos e visitantes nas comunidades em que estão inseridos (KAVARATZIS, 2012).

Para Kavaratzis (2008), a marca pública comunica funções selecionadas, fatores físicos, psicológicos e emocionais do ambiente público, conferindo-lhe um significado específico para os usuários residentes, empreendedores, turistas e investidores. Complementa o autor que tal

conceito tem caráter multidimensional, sendo individual para cada pessoa, mas pode haver uma distinção geral e de comum imagem de uma marca local. Boisen *et al.* (2018) resumem que a marca de lugar trata de criar, sustentar e moldar uma presença relevante na mente e no coração das pessoas - a identidade.

De acordo com Kotler e Gertner (2002) a concepção de *place marketing* refere-se ao local numa visão holística, sendo uma marca corporativa que busca maximizar as potencialidades, neutralizar as fraquezas e ir ao encontro das necessidades dos negócios dos usuários e da comunidade local. Somando-se a isso, Kavaratzis (2005) diz que por meio de um conjunto de atributos comunicacionais, cria conexões emocionais e afetivas entre os *stakeholders* da marca.

Zenker *et al.* (2015) explanam o *place branding* como uma rede de associações na mente dos usuários com base no visual, na expressão comportamental e oral de um lugar, caracterizado pelo design, objetivo, comunicação, valores e a cultura geral dos *stakeholders* do local. Ainda, Giovanardi, Lucarelli e Pasquinelli (2013) presume que o processo de *place branding* é um “construtor de relacionamento”, um ambiente de interações entre vários pontos de interesse da marca local, grupos de detentores e o próprio lugar.

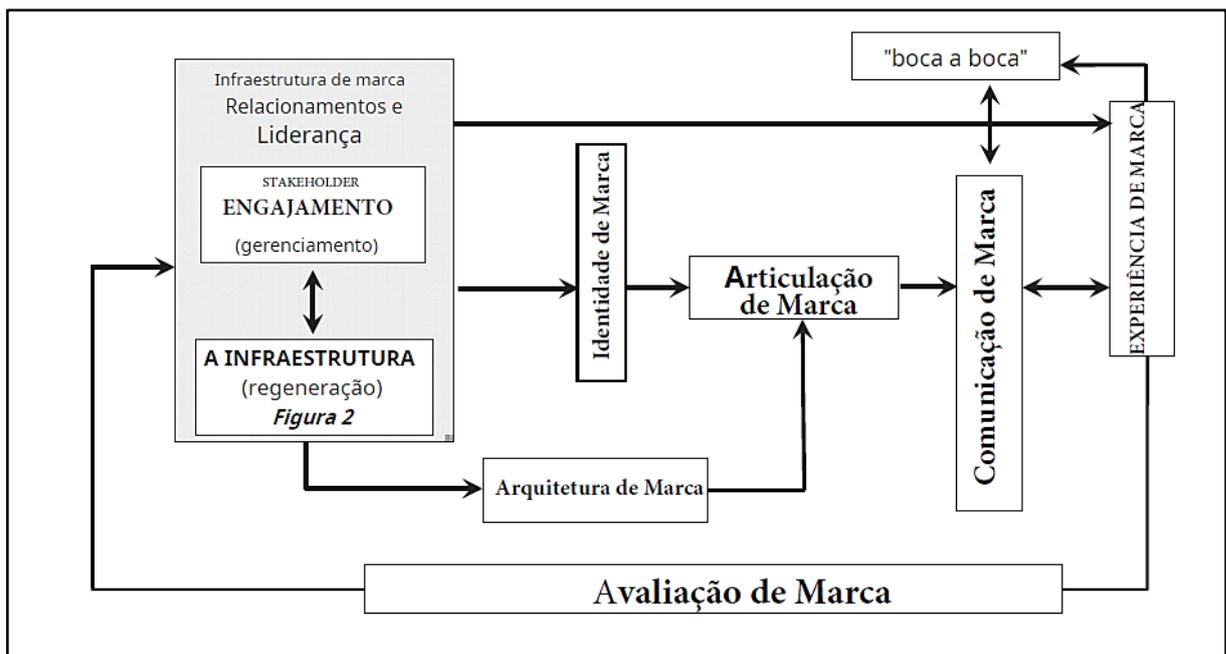
Para Zavattaro (2019), as atribuições de *place branding* dos governos também podem afetar seus “públicos internos”, tais como empresas, residentes e locais das comunidades que já estão inseridas em uma área. Para complementar, o autor explica que, ao produzir uma marca em uma região, o comércio local pode ser favorecido para vender seus produtos, contratar mão de obra qualificada ou anunciar seus itens de venda ou consumo. O processo de *place branding*, nesta percepção, atua como uma forma de obter vantagem competitiva, ou gerar um valor agregado para os *stakeholders* de uma área (HANKINSON, 2009).

De acordo com Kavaratzis (2004), Balakrishnan (2008) e Björner (2013), a marca pode ser empregada como um instrumento estratégico para fornecer às cidades uma fonte de valor econômico, político e cultural, a fim de obter vantagem competitiva, além de sua história, padrão de vida e cultura. Para tanto, o processo de *place branding* é cada vez mais considerado como política legal do que mera ação de marketing (ESHUIS *et al.*, 2013; LUCARELLI, 2018; HEREŹNIAK, 2017). Visto isso, Govers (2020) explana que os usuários não podem sofrer consequências positivas ou negativas pelo não uso dos processos de *place branding*. Ainda complementa: “uma boa estratégia de marca não só constrói envolvimento com o mundo exterior, mas também entre *stakeholders* e públicos internos. Deve ser construído em um sentimento de pertença e propósito compartilhado e, portanto, gerar o tipo de envolvimento que é desejado e impossível de imitar em outro lugar, motivando os *stakeholders* internos a

contribuir.” (GOVERS, 2020, p. 3).

Os processos de *place branding* desenvolvidos pela gestão pública, em sua maioria, refere-se ao planejamento da perspectiva de atratividade turística do local, elencando os turistas como os principais *stakeholders* (GREBOSZ-KRAWCZYK, 2021). Para tanto, Hanna e Rowley (2011) explanam um dos modelos estratégicos mais conhecidos de *place branding* chamado “*Place Brand Management Model*” (SPBM), tendo princípios menos holísticos em relação a modelos deste segmento. O SPBM define os principais componentes de *branding* com base na avaliação da marca, engajamento de *stakeholders*, infraestrutura, identidade da marca, arquitetura, narrativa e experiência de marca, além da comunicação de marketing e a popular “boca a boca”. A figura 1 representa cada um dos componentes, onde inclui um conjunto de atividades tornando-o um dos modelos mais complexos, onde inclui alguns dos elementos importantes, mencionados por diversos autores.

Figura 1 - “*Place Brand Management Model*” (SPBM)



Fonte: Adaptado de Hanna e Rowley (2011)

As estratégias de *place branding* apresentam uma série de oportunidades para a gestão pública estabelecer e desenvolver relacionamentos entre diversos grupos sociais (AITKEN e CAMPELO, 2011). Os processos de *place branding* são maneiras de interação comunicativa da gestão, agindo diretamente na integração dos usuários, além de reunir as pessoas em torno de uma identidade, uma vez que exercidos com sabedoria, tem um forte potencial para encorajar a qualidade dos relacionamentos entre os *stakeholders*, agindo em torno de um conjunto

compartilhado de valores e significados que se materializam por meio de empreendimentos coletivos (BALLANTYNE e AITKEN, 2007).

Os administradores públicos excessivamente concentram seus esforços de marca local em atrair investimento, residentes, talentos e visitantes em seu lugar (ESHUIS *et al.*, 2014; THERKELSEN *et al.*, 2010) em detrimento da comunidade local (KAVARATZIS, 2012). O envolvimento dos stakeholders, no entanto, não se restringe aos processos de posicionamento de marca, mas sim efetivamente no planejamento e na gestão urbana (LI *et al.*, 2020). Diante disso, existem inúmeros argumentos incisivos para envolver os *stakeholders* no processo de *place branding*, por exemplo, para melhorar a qualidade geral e a eficácia da marca de lugar, melhorar a reputação do local, aumentar a legitimidade democrática e fortalecer o sentimento de pertencimento e cidadania (KÄLLSTRÖM e HULTMAN, 2019; KAVARATZIS, 2012).

Em relação as etapas dos processos de *place branding*, Zenker e Erfgen (2014) explanam três níveis de uma abordagem de marca local. O primeiro nível remete à análise, objetivando a captação dos principais componentes do local e a definição de uma visão compartilhada para tal. No segundo nível, os autores referem-se à estrutura, qualificada como a implementação de diretrizes para a participação ativa dos *stakeholders* no marketing local. Por fim, o monitoramento versa sobre a questão de qual maneira os usuários podem ser apoiados na implementação de seus projetos e como o êxito das iniciativas podem ser mensurados.

Somando-se a isso, Kavaratzis e Kalandides (2015) explicam que os fundamentos do processo de marca de lugar podem ser descritos com precisão em três áreas como análise, estratégia e participação. A análise é uma parte fundamental de todo projeto de marca de lugar, onde o entendimento desenvolvido pelos estágios analíticos da marca do lugar leva ao aprimoramento de uma perspectiva para o lugar e a estratégia que será seguido (GOVERS, 2020). Ações de posicionamento de marca executado solitariamente e de forma isolada, não aderindo a uma estrutura estratégica de reputação de local mais ampla, seguramente não objetivará resultados de longo prazo para o local, pois estes devem estar alinhados com uma visão estratégica do que os *stakeholders* locais ambicionam para o futuro (BELL, 2016).

Por conseguinte, prevalece a importância do *stakeholder* na participação para o desenvolvimento eficaz da marca local. A necessidade de envolvê-los neste processo decorre da natureza dos lugares e das próprias marcas de lugar que são complexas, multifacetadas, dinâmicas e participativas (KAVARATZIS e KALANDIDES, 2015). Na atmosfera política contemporânea, o aspecto da participação torna-se mais frágil, pois vai ao encontro das aspirações de soluções efetivas, dificultando assim o potencial do *place branding* para evidenciar políticas de desenvolvimento local em profundidade (CLEAVE *et al.*, 2017).

Ademais, os lugares geralmente buscam discernimento e concentração para tornar-se competitivos e obter níveis econômicos, político e social mais vastos, concentrando objetivos, criando significados culturais, tornando-se marcas corporativas e comunitárias (KAVARATZIS e ASHWORTH, 2005). Diante disso, na maioria dos casos, os processos de *place branding* são governados por uma rede estratégica de *stakeholders* cujas intervenções podem gerar atritos, interesses particulares e relações de poder (ESHUIS e KLIJN, 2012).

#### 2.4 GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*

O conceito de *stakeholders* está relacionado a todos os atores ou grupo de pessoas que podem ser relacionados, influenciados ou influenciadores de uma organização (FREEMAN, 1984). De acordo com Donald e Preston (1995), *stakeholder* é todo membro ou grupo de envolvidos que detêm legitimidade a respeito dos processos organizacionais de uma instituição. Somando-se a isso, a gestão de *stakeholders* relatada por Freeman (1984) associa o acolhimento dado pelas organizações aos seus pertencentes, e reitera essas perspectivas salientando que os atores têm intervenção direta no desempenho da organização, portanto influenciam o seu comportamento nos processos estratégicos de decisões.

De acordo com Barnett, Henriques e Husted (2018), a teoria dos *stakeholders* está ligada diretamente ao grau de autoridade dos atores nas tomadas de decisões das organizações, fator determinante para identificar como as instituições regem sua comunidade pertencente. Dessa forma, Chester (1938) em *The Functions of the Executive* relata que a literatura assentiu que os *stakeholders* instigam o comportamento da organização, solidificando cada vez mais a notoriedade dentro das pesquisas de gestão. Somando-se a isso, Donald e Preston (1995) explanam que a concepção de que as organizações são integradas por *stakeholders* tornou-se notável na literatura de gestão, tanto acadêmica quanto profissional, desde a publicação do livro histórico de Freeman *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). A partir disso, uma série de pesquisas e estudos com ênfase principal no conceito da gestão de *Stakeholders* foram surgindo (DONALD e PRESTON, 1995).

Os fundamentos teóricos da literatura, segundo Barnett, Henriques e Husted (2018), têm direcionamentos em duas variáveis: Qual momento os *stakeholders* irão agir e de que forma o farão. Para Rowley e Moldoveanu (2003), a primeira questão foi abordada na ótica dos interesses econômicos e sociais (identidades de grupos de atores). No entanto, a segunda variável de acordo com Frooman (1999) e Rowley (1997) foi pesquisada e analisada a autonomia e autoridade no poder das relações entre organizações e *stakeholders*, o que resultou

em estratégias específicas de cada instituição. Assim sendo, os estudos de *stakeholders* baseiam-se em delinear quem são os atores da organização e definir quais orientações estes devem executar, equilibrando a satisfação e os interesses dos diferentes *stakeholders* na comunidade onde estão inseridos (ROWLEY, 1997; FREEMAN, 1984; TEIXEIRA NETO, 2019).

Para Freeman (1984) a teoria consiste em rever os conceitos inerentes ao planejamento estratégico e centralizar o conjunto de benefícios internos e externos que provêm da organização. Para isso, o autor expõe tópicos de gestão em 3 níveis: racional, processual e transacional. No primeiro é identificado quem são os atores da organização, no segundo nível ocorre o mapeamento dos processos e como estes têm ligação com seus *stakeholders*, e o último nível é relacionado com as relações de negociação e acordo entre as partes, além do vínculo entre eles e os demais níveis operacionais.

Da mesma forma estrutural, Donald e Preston (1995) sustentam o desenvolvimento da teoria em 3 esferas: descritiva/empírica, instrumental e normativa. A esfera descritiva e/ou empírica consiste em analisar o desempenho e os princípios essenciais da organização, e assim descrevê-la. Complementa Brenner e Cochran (1991) que nesta esfera é descrita a visão dos gerentes sobre gestão e os interesses na sociedade. Num segundo momento, a esfera instrumental pondera o desempenho da organização baseada nos mecanismos de gestão e, por fim, a esfera normativa age fortalecendo o relacionamento, engajamento e reconhecimento entre os *stakeholders* da organização.

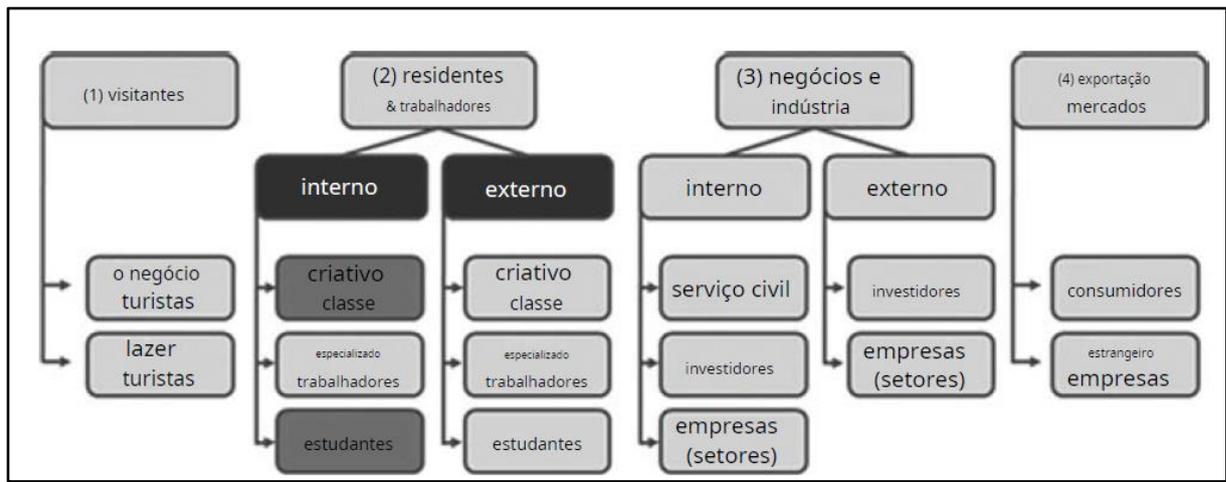
A literatura consiste em dois tipos de *stakeholders* relacionados ao *place branding*: residentes e visitantes (BRAUN *et al.*, 2013). Apesar de que a marca lugar tenha como principal objetivo desenvolver a imagem de um lugar, trazendo benefícios para os visitantes e residentes, muitas vezes tais ações são direcionadas ao interesse econômico do lugar, em vez do que optar pelo bem-estar dos stakeholders, ignorando assim a necessidade de aceitar os residentes como importante grupo-alvo nos processos de *place branding* (REBELO, MEHMOOD e MARSDEN, 2020; MEHMOOD *et al.*, 2020).

No entanto, os grupos efetivamente visados na prática recente de *branding*, segundo Hankinson (2009), são muito mais característicos e sistemáticos. Um exemplo disso seria os turistas, que podem ser divididos em visitantes de negócios e de lazer, assim como visitantes profissionais, como arqueólogos e arquitetos, uma vez que os residentes podem ser subdivididos em um grupo-alvo interno (residentes atuais) e um grupo externo (potencial moradores (BRAUN *et al.*, 2013).

Em relação a estes grupos, o autor complementa que estão segmentos em público-alvo

específicos, como estudantes ou a chamada classe criativa. Somando-se a isso, um terceiro grupo comum de stakeholders consiste em serviços públicos, empresas privadas e organizações não governamentais, bem como grupos ambientais ou organizações de base, onde mais uma vez, exceto o serviço público, todos esses grupos podem ser internos e externos (ZENKER *et al.*, 2015). A figura 2 mostra as diferentes categorias de grupos-alvos consistentes em *place branding*:

Figura 2 - Grupos-alvos de stakeholders no processo de place branding



Fonte: adaptado de Zenker (2013).

#### 2.4.1 Engajamento de *stakeholders*

De acordo com Schaufeli e Bakker (2010), o engajamento dos *stakeholders* no seu exercício leva em consideração os vínculos que têm com seus pares, colegas, diretores e a organização de um modo geral. Ainda, o engajamento dos *stakeholders* são como práticas e ações que a organização se compromete a envolvê-los (GREENWOOD, 2007). Girard e Sobczak (2012) caracterizam o engajamento dos *stakeholders* como um conjunto de atividades de aprendizagem que envolvem a criação e a difusão de confiança, conhecimento e valores, para compor uma sustentação de capital social.

O engajamento das *stakeholders* é tipicamente definido como processos organizacionais que permitem a eles cooperar e ter poder de voto ativo nas atividades organizacionais que impactam suas vidas (GREENWOOD e KAMOCHE, 2013). Os *stakeholders* afetam ou são afetadas pelos propósitos elencados para os lugares (cidades, países, etc.) e devem ser retidas e/ou atraídas para consolidar uma vantagem competitiva (RIZA *et al.*, 2012), criando um vínculo emocional com os lugares e estabelecendo a relevância da marca (HANKINSON, 2009).

Na esfera pública, pode-se dizer que essa interação é efetiva quando os usuários públicos se compreendem motivados e envolvidos de fato em executar seus papéis profissionais, tornando-se mais comunicativos efetivos nas tomadas de decisões das organizações públicas, contribuindo para os processos da gestão pública (NABATCHI e AMSLER, 2014).

O engajamento transpõe a conexão entre os *stakeholders* com a marca, no que diz respeito à participação ativa de um indivíduo no co-desenvolvimento de uma marca fundamentado em seu comprometimento nas iniciativas de uma organização sugeridas por usuários ou pela própria gestão da organização (VIVEK, BEATTY e MORGAN, 2012). De acordo com Johnston (2018), o engajamento em nível social pode ser explanado como circunstâncias coletivas de engajamento caracterizada em formas comportamentais (participação em grupo), cognitivas (conhecimento compartilhado) e afetivas (intenção, orientação e experiência), postuladas com base no envolvimento a partir de níveis individuais. A partir disso, gerar os resultados de relações sociais engajadas, assumindo moldes de fidelidade do consumidor, integridade e reputação positivas ou percepções de ser um cidadão corporativo socialmente responsável (JOHNSTON, 2018).

O desenvolvimento conceitual de engajamento é posto do usuário para cima, em direção aos níveis organizacional e social, sendo mensurado como processos interpessoais, organizacionais, de rede e comunitários (JOHNSTON, 2018). O engajamento dos *stakeholders* também foi recomendado para estipular estratégia ética que possibilita os *stakeholders* a apresentarem suas preferências em condições de igualdade com as organizações (DAWKINS, 2014).

Existem diferentes frases de engajamento dos usuários, tais como engajamento cognitivo, emocional e comportamental, com o intuito de maximizar os resultados desejáveis em um nível particular nas configurações de consumidor, educação e engajamento dos colaboradores (HOLLEBEEK, 2011). Ainda, o fator motivacional é atribuído à afetividade positiva, comprometimento afetivo e empoderamento (SMITH e GALLICANO, 2015).

Além disso, o engajamento dos *stakeholders* é recomendado para obter relacionamento através do qual a organização pode extrair subsídios, ameaças e fragilidades na gestão dos *stakeholders* mais influentes, trabalhar em equipe para gerar valor ou instaurar um ambiente ético coletivo (BOSSE e COUGHLAN, 2016). Por outro lado, o desengajamento dos *stakeholders*, segundo Magnan *et al.* (2016), ocorre por motivos de pressão e exigências rigorosas por parte das organizações, por estas não prestarem assistência e treinamentos adequados aos colaboradores, originando doenças psíquicas e desgastes emocionais.

Para compreender o engajamento de *stakeholders* em relação ao processo de *place*

*branding*, a pesquisa adaptada de Aragão (2021) explana sobre o desenvolvimento de um questionário, de acordo com Bowen *et al.* (2010), relacionado a políticas públicas, onde obteve como principal resultado a percepção de quanto maior o nível de engajamento, maior é a percepção de desempenho. Para tanto, Bowen *et al.* (2010) constatou, por intermédio de uma revisão sistemática, sobre as produções de engajamento de comunidades. Através da revisão literária, os autores puderam agregar dados relevantes para designar parâmetros sobre engajamento comunitário, determinados em uma tipologia de três níveis sobre engajamento: transacional, transitório e transformador.

No primeiro nível, o engajamento transacional, é o estágio mais inicial e básico no processo de envolvimento, pois a comunicação é unilateral e transacional. No segundo nível, o estágio intermediário de engajamento é o transitório, que é fundamentado pela comunicação, consulta e colaboração bidirecionais. Por fim, o último nível refere-se a estratégia de engajamento a transformacional, sendo ela a forma mais dinâmica de engajamento, que é composta pelo aprendizado mútuo e geração de sentido, gerenciamento conjunto de projetos com comunidades e liderança nos processos decisórios (BOWEN *et al.*, 2010).

#### **2.4.2 Engajamento de Stakeholders no processo de Place Branding**

De acordo com o recente desenvolvimento da literatura de *place branding*, contraposto por Lucarelli e Berg (2011) e Gertner (2011), era pouco provável acreditar que a evolução da disciplina teria elevado em uma velocidade acelerada semelhante. Exemplos de estudos relevantes em marketing (GIOVANARDI, LUCARELLI e PASQUINELLI, 2013; KAVARATZIS e HATCH, 2013), turismo (CAMPELO *et al.*, 2013) e disciplinas urbanas (PASQUINELLI, 2014; ZENKER e PETERSEN, 2014) explanam a veemência desse campo de pesquisa e assinalam seu progressivo reconhecimento acadêmico. Definitivamente, a literatura de *place branding* alcançou seu ciclo de 'amadurecimento' não só em termos de quantidade, mas também em questões de rigor científico (GERTNER, 2011).

Uma evidência desse amadurecimento foi constatada por Kavaratzis (2012), que argumenta sobre a reviravolta para o *place branding* direcionado para os *stakeholders* em resposta à necessidade de suprir trocas complexas inerentes ao processo de formação de *place branding*. A cerca disso, atualmente podemos constatar como cada vez mais cidades, municípios e regiões se engajam no *place branding* de modo mais voluntário e estratégico, como estratégia de governança para gerir compreensões sobre lugares e cidades (ESHUIS *et al.*, 2013).

Mediante a intervenção síncrona de *stakeholders* públicos e privados e a relação próxima entre 'produtores' e 'consumidores', os lugares passaram a ser entendidos como os produtos finais cocriados (WARNABY e MEDWAY, 2013), definidas por diversas formas de cooperação e alianças. De acordo com Ashworth, Kavaratzis e Warnaby (2015), tais cooperações entre vários *stakeholders* do lugar é uma proporção da literatura de *place branding* que tem atraído atenção constante e crescente nos últimos tempos.

O engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding* refere-se ao vínculo psicológico dos usuários com a marca de um lugar ou região, manifestado em seu estado cognitivo, afetivo e comportamental (HOLLEBEEK, GLYNN e BRODIE, 2014). Na concepção de Leckie, Nyadzayo e Johnson (2016) o estado cognitivo faz referência ao vínculo psicológico dos usuários com uma identidade de marca que se evidencia em suas memórias através do processamento do pensamento. Por outro lado, o estado afetivo está diretamente ligado ao vínculo emocional dos usuários com a marca, ao mesmo tempo em que o estado comportamental se compreende nas ações e comportamentos específicos dos usuários (HOLLEBEEK, GLYNN e BRODIE, 2014).

Para tanto, este engajamento dos *stakeholders* reconhece o papel dos usuários com experiências diversificadas na co criação do significado da marca e baseia-se em uma abordagem participativa para motivar os cidadãos a participarem de projetos de *place branding* (BUDNITSKY e JIA, 2018). Tal processo viabiliza que a marca de um lugar seja reconhecida pela sociedade e grupos-alvo, fortalecendo a marca local (DESATOVA, 2018). De acordo com Bregoli (2013) os *stakeholders* organizacionais desempenham um papel importante na entrega da promessa de construção de *place branding*. Por outro lado, o interesse particular de cada *stakeholders* torna-se fator inibidor quanto ao engajamento dele em relação ao processo de *place branding*, pois essas prioridades conflitantes representam uma barreira de engajamento organizacional dos *stakeholders* (OOI e PEDERSEN, 2010).

Somando-se a isso, Bregoli (2013) descobriram que a falta de compromisso dos *stakeholders* com a marca da cidade de Edimburgo, por exemplo, era devido à falta de consciência da identidade da marca, desajuste entre a marca da cidade e a identidade da marca de suas organizações e seu relacionamento com a organização gestora de Edimburgo. Adicionalmente, Inch e Stuart (2015) descobriram que a falta de compromisso dos moradores da cidade com a identidade da marca de Dunedin City era devido à sua falta de consciência e identificação com a identidade da marca, sua desaprovação da ação do governo da cidade e uma visão cínica do próprio conceito de marca da cidade.

A afinidade voluntária entre a teoria dos *stakeholders* e o processo de *place branding*

pode ser designada ainda mais detalhadamente segundo estudo de Le Feuvre *et al.* (2016), onde explica que as cidades são elencadas como lugares de cooperações e parcerias estratégicas, e que estas oferecem um grau aditivo de profundidade para qualquer compreensão da atividade e interação dos *stakeholders*. Contraponto a visão das empresas privadas que possuem a maior parcela do marketing tradicional, o ponto central para os *stakeholders* na dinâmica da marca local é mais impreciso e contraditado, uma vez que há incertezas por parte das cidades e regiões quanto se trata de sobreposição entre fronteiras administrativas e diferentes níveis de jurisdição (WARNABY, MEDWAY e BENNISON, 2010).

Sendo assim, a literatura contemporânea de *place branding* segundo Sztejnberg e Giovanardi (2017) consideram o engajamento dos *stakeholders* como uma atividade fundamental, em que se admite garantir uma governança de marca de lugar estável e eficaz. Ainda, as vantagens de uma estratégia de engajamento dos *stakeholders* centralizada no cidadão foram demonstrados por Klijn, Eshuis e Braun (2012), onde acreditam que a cooperação dos habitantes de um lugar caracteriza um fator fundamental para maximizar a propriedade da marca e, conseqüentemente, o senso comum de responsabilidade pelo seu progresso (BRAUN *et al.*, 2013; INSCH e STUART, 2015).

De acordo com Sztejnberg e Giovanardi (2017), a realização de “workshops de *stakeholders*” e “planos internos de engajamento da marca” são dois modelos de engajamento de *stakeholders*, que resultam no encontro da colaboração de políticos, instituições governamentais, agências de promoção, empresas locais, mídia e organizações acadêmicas. Diante desses argumentos, a literatura contemporânea de *place branding* considera o engajamento dos *stakeholders* como uma prática fundamental, que se propaga a garantir um planejamento de marca de lugar positiva, notória e eficaz (STUBBS e WARNABY, 2015).

A teoria do envolvimento dos *stakeholders* no processo de *place branding* defende a maximização da discussão e do diálogo, fatores que resultam em constatações de problemas mais variados e melhores soluções (KLIJN e KOPPENJAN, 2016). Da mesma forma, a literatura de *place branding* recomenda que o aumento do envolvimento dos *stakeholders* favorece e edifica a marca local (KAVARATZIS e HATCH, 2013). Por isso, Zenker e Erfgen (2014), manter uma discussão aberta sobre o tema, explanando sobre a marca de lugar, possibilita que os *stakeholders* interfiram sobre a marca, resultando no alto envolvimento e compromisso em aceitar a imagem final, tornando-os embaixadores e aumentando assim a reputação do local.

Para tanto, no modelo de comunicação da marca proposto por Kavaratzis (2004), os moradores têm o papel de embaixadores da marca do lugar, trazendo as percepções das regiões

formadas em três fatores:

**Comunicação Primária:** próprias ações da cidade, incluindo a arquitetura e as ofertas de lugares reais, bem como o comportamento da cidade;

**Comunicação Secundária:** inclui a comunicação formal como todas as formas de publicidade ou relações públicas;

**Comunicação Terciária:** se refere ao modelo “boca-a-boca” gerado pelos moradores de uma cidade.

A veracidade compreendida e a confiabilidade do boca-a-boca mais uma vez salientam o crucial papel dos *stakeholders* residentes no processo *place branding* (BRAUN, 2011). O ponto de vista e as concepções dos moradores locais são significativas para os mercados-alvo externos, uma vez que são consideradas fontes informais de uma forma natural, efetiva e privilegiada de informações sobre a região (SZTEJNBERG E GIOVANARDI (2017).

O envolvimento dos *stakeholders* no processo de construção de marcas de lugar pode gerar comunidades de marca mais efetivas, que se unam com às percepções e a confiança dos *stakeholders*, além de conceber um estável vínculo entre as marcas e novos possíveis *stakeholders* (HANKINSON, 2009). Através destes elos mais fortes, as marcas tornam-se mais eficazes em atingir as associações certas e a honradez à marca, aumentando assim a eficácia e atingindo os objetivos propostos no processo de *place branding* (KAVARATZIS e HATCH, 2013).

Os tomadores de decisão precisam levar em consideração o envolvimento dos *stakeholders* e, de maneira especial, dos usuários da comunidade local para o desenvolvimento dos processos de *place branding* (HENNINGER *et al.*, 2016). Através do engajamento dos *stakeholders*, garante-se uma atitude positiva em relação aos processos de *place branding*, onde consiste em aspectos diversificados, tornando-se vital, impactando nas percepções dos *stakeholders* em relação às marcas de lugares públicos (HANKINSON, 2009).

Ademais, tal evento corrobora-se efetivamente na construção da consciência de marca, tornando-se crucial para o engajamento dos *stakeholders* e a atitude favorável a marca de lugar, reações de alta relevância no processo de aperfeiçoamento de conceitos estratégicas da gestão pública (KOTLER e KELLER, 2012). Ainda, Kotler e Keller (2012) respaldam que a conscientização sobre os processos de criação de marca local torna-se fator crucial porque implica em atitudes otimistas sobre o lugar e gera forte engajamento entre os *stakeholders*. De acordo com Gnoth (2007), o desenvolvimento da concepção de marca lugar atreladas ao engajamento geram atitudes favoráveis em relação a ela, permitindo alcançar efetivamente resultados prósperos com os grupo-alvo e, por sua vez, criar percepções positivas sobre tal.

### 3 MÉTODO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram empregados para alcançar o objetivo da pesquisa, que foi analisar como ocorre o engajamento de *stakeholders* no processo de *place branding* na região do Vale dos Vinhedos. Posteriormente, apresenta-se o método utilizado nas etapas de coleta, análise e avaliação dos dados.

A pesquisa de cunho qualitativo, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória de campo. O estudo qualitativo contempla os meios mais comuns de se familiarizar com os elementos da realidade a ser investigada, em que todos os pesquisadores possuem privilégio e compromisso (STAKE, 1995). Para Prodanov e Freitas (2013, p. 97) a pesquisa qualitativa, “(...) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”. A opção pela pesquisa qualitativa deu-se porque, para compreender o envolvimento dos *stakeholders* no processo de construção da marca de lugar, se requer uma abordagem capaz de abarcar a complexidade deste fenômeno investigado. Pois, para a construção da marca estão envolvidos elementos que não são possíveis de serem compreendidos pela abordagem quantitativa. Para desvelar a problemática requer-se ingressar nas experiências dos sujeitos, suas relações e modo de peculiares de construir o valor da marca do Vale dos Vinhedos. Neste sentido, a pesquisa qualitativa propiciou o olhar aos múltiplos fatores que promovem e que dificultam o engajamento dos *stakeholders*, assim como a para poder identificar as ações da gestão pública no processo de *place branding*.

#### 3.1 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na região do Vale dos Vinhedos, localizada no estado do Rio Grande do Sul, que abrange os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. O *place branding* consiste em uma rede de organizações no pensamento dos usuários com base no visual, na expressão comportamental e oral de um lugar, caracterizado pelo design, objetivo, comunicação, valores e a cultura geral dos *stakeholders* do local (ZENKER *et al.*, 2015). Diante disso, a região do Vale dos Vinhedos possui tais atributos do processo de *place branding*, uma vez que atende as características de marca local, levando em consideração as peculiaridades do seu território e sua paisagem.

A região do Vale dos Vinhedos possui tais características *place branding* porque ela possui uma marca de lugar planejada, uma construção de marca *button-up*. Somando-se a isso,

a região do Vale dos Vinhedos foi a primeira indicação geográfica reconhecida do Brasil, em 2002, pois obteve do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) o registro de Indicação de Procedência (IP) e, em 2012, foi reconhecida a Denominação de Origem – a primeira D.O. de vinhos do Brasil (TONIETTO *et al.*, 2013). A área geográfica delimitada da D.O. localiza-se na região vitivinícola da Serra Gaúcha do Estado do Rio Grande do Sul, nos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, sendo constituída por um território de área contínua de 72,45 km<sup>2</sup> (FALCADE e TONIETTO, 2010). Tais características demonstram que o Vale dos Vinhedos é uma região que pode ser estudada pois sua constituição de marca de lugar está sendo construída ao longo do tempo por meio de diversas iniciativas do setor público, assim como de instituições e atores sociais que participam ativamente.

O empreendedorismo dos stakeholders internos na região do Vale dos Vinhedos, também atuantes na valorização do patrimônio, da cultura, das tradições e costumes herdados de seus precedentes, promovem o envolvimento da comunidade, retendo a atenção dos usuários que devem se interessar sobre o lugar e assim, formar opiniões sobre ele. Buscou-se um contato com a Aprovale, órgão responsável pelo planejamento de estratégias e gestão do controle de produtos e serviços, além de informações sobre o território, turismo e o apoio para realização de pesquisas científicas e acadêmicas. Levou-se em consideração a análise dos *stakeholders*, tendo como base os pressupostos relativos a estes atores já trabalhados na literatura e a necessidade de se estudar *stakeholders* que tivessem participação ativa nos processos de *place branding*. Consideram-se membros ativos aqueles que se submetem e atuam diretamente com a região do Vale dos Vinhedos, ora assumindo o papel público, atuantes do setor privado ou apenas moradores e representantes da região estudada.

A pesquisa incluiu líderes públicos, empresários e indivíduos ativos na comunidade do Vale dos Vinhedos/RS. Os detalhes dos participantes foram ocultados, referindo-se a grupos e organizações de *stakeholders* mais amplos. As entrevistas capturaram as percepções e os fatores que motivam os participantes no processo de engajamento em relação ao *place branding*. Os questionamentos foram explanados de maneira abrangente.

Como critério de seleção dos sujeitos da pesquisa foram selecionados *stakeholders* que habitam há no mínimo cinco anos na região do Vale dos Vinhedos. O Quadro 1 apresenta as principais características dos participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Características dos entrevistados

<b>Tipo de Stakeholder</b>	<b>Gênero</b>	<b>Cidade</b>	<b>Idade</b>	<b>Há quantos anos reside na região?</b>	<b>Sigla</b>
Parlamentar	Masculino	Bento Gonçalves	41	30	P1
Servidor	Masculino	Monte Belo do Sul	63	5	S1
Servidor	Masculino	Bento Gonçalves	36	25	S2
Empresário	Feminino	Monte Belo do Sul	32	8	E1
Empresário	Masculino	Garibaldi	28	28	E2
Empresário	Feminino	Bento Gonçalves	36	12	E3
Empresário	Feminino	Bento Gonçalves	38	7	E4
Morador	Feminino	Monte Belo do Sul	26	26	M1
Morador	Masculino	Bento Gonçalves	24	9	M2
Morador	Feminino	Garibaldi	26	26	M3
Morador	Masculino	Garibaldi	34	18	M4
Morador	Masculino	Bento Gonçalves	30	6	M5
Associação Comunitária	Masculino	Bento Gonçalves	46	5	A1
Associação Comunitária	Feminino	Bento Gonçalves	34	12	A2

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Conforme o Quadro 1, foram entrevistados quatorze sujeitos, sendo um parlamentar, duas autoridades públicas, quatro empresários, cinco moradores e dois membros de associações comunitárias. Dos 14, oito entrevistados são do gênero masculino, e seis do feminino, com idade média de 35 anos. A maioria dos participantes, oito pessoas, habitam na cidade de Bento Gonçalves, três são de Monte Belo do Sul e as outras três são do município de Garibaldi. A seguir, serão brevemente relatadas as variáveis descritas nesta pesquisa.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa de campo foram duas: a entrevista e a visita *in loco*. Os dados atingidos dependem do comportamento do pesquisador e das relações que desenvolve com o grupo pesquisado. De acordo com Kvale (1996, p. 117) “a entrevista de investigação qualitativa tenta compreender o mundo do ponto de vista do sujeito,

para revelar o significado das experiências das pessoas, para descobrir o seu mundo vivido, antes de explicações científicas”. De acordo com Creswell (2003), as entrevistas qualitativas permitem explorar tópicos relativamente pouco explorados, identificar padrões e temas sob a perspectiva dos participantes, e permitem ainda desenvolver um esquema analítico de um fenômeno.

A entrevista semi-estruturada constitui-se como a exploração por meio de questões explanadas por escrito às pessoas, objetivando a busca pelo conhecimento e diversidade de opiniões, expectativas e seus interesses (GIL, 2010). O roteiro de entrevista contendo questões abertas, foi elaborado, para que os atores pudessem expor suas opiniões, relatos transmitindo suas ideias sobre o tema exposto.

Os dados foram coletados por meio de roteiro de entrevistas semiestruturadas com 5 grupos diferentes de *stakeholders*. Os grupos de *stakeholders* foram selecionadas para contemplar uma investigação mais holística, importantes para analisar como ocorre o engajamento de *stakeholders* no processo de *place branding*. Em consonância com Ritchie e Lewis (2003), este processo torna-se eficiente quando possibilita que o participante responda além do que se é perguntado pelo pesquisador, elencando as questões levantadas de maneira geral, compartilhando suas opiniões.

Para o recrutamento e seleção da amostra adotou-se os seguintes critérios e procedimentos. Enviou-se convite para participar da pesquisa por meio de correio eletrônico e aplicativo de *whatsapp* a servidores do setor público, empresários e comunidades locais através do site do Vale dos Vinhedos. Para identificar aqueles informantes qualificados a fornecer dados relevantes para a pesquisa, utilizou-se a técnica de bola de neve, na qual o pesquisador pede aos participantes indicações de novos informantes que possuam as características desejadas (FLICK, 2009). Outros critérios de seleção dos sujeitos de pesquisa, foi que, habitassem a região por cinco anos, no mínimo, e que o entrevistado atuasse de forma profissional na região pesquisada.

Para a realização das entrevistas buscou-se agendar horário e local em comum acordo, daqueles que não foi possível este procedimento (moradores e empresas), o pesquisador entrou em contato diretamente na visita *in loco*, estabelecendo uma relação interpessoal para realizar a pesquisa, e com a permissão deles, iniciou a entrevista. Estimulou-se por meio das questões de pesquisa que os entrevistados, quando respondessem deveriam levar em consideração as suas experiências de envolvimento com a região e o papel atual e potencial do Vale dos Vinhedos para a construção da marca do local.

Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas logo após a coleta de dados.

Os dados foram arquivados em nuvem, cuja guarda é de responsabilidade do pesquisador. De posse das informações obtidas nas entrevistas, estas foram lidas e relidas a fim de organizar em quadros para a posterior análise das informações. O Quadro 2 apresenta o roteiro de entrevistas utilizadas para coletar os dados e, a partir dos elementos teóricos e das questões das entrevistas, construiu-se uma relação entre os objetivos e as questões elaboradas para entrevistar os pesquisados.

Quadro 2 - Roteiro de entrevista e as dimensões de análise

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Questões</b>
Fatores que promovem o engajamento dos <i>Stakeholders</i> no processo de <i>place branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você conhece a marca Vale dos Vinhedos? Se sim, o que você pensa sobre ela? (instigar a pessoa a falar mais).**</li> <li>- Você ou sua organização se envolvem nos processos de construção da marca de lugar do Vale dos Vinhedos? Como foi o processo de envolvimento? Qual foi o seu papel ou da sua organização nesse processo?***</li> <li>- Como o Vale dos Vinhedos é divulgado dentro da sua comunidade?</li> <li>- Essa divulgação ajuda a sua organização? De que forma?***</li> <li>- Como você acha que poderia contribuir mais com a marca?</li> <li>- O que te faria se envolver mais com a marca Vale dos Vinhedos?</li> </ul>
Fatores que dificultam o engajamento dos <i>Stakeholders</i> no processo de <i>place branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como a marca Vale dos Vinhedos representa seu empreendimento/sua região? Por quê?</li> <li>- Existe algum fórum ou grupo com o qual a comunidade do Vale dos Vinhedos possa se conectar e discutir ideias e melhorias para a marca? Relate uma situação de como foi essa reunião.</li> <li>- A gestão pública incentiva a sua participação na construção da marca? Como isso ocorre? Você teria alguma sugestão de melhoria desse processo?</li> <li>- O que te motiva a se envolver/participar com a marca Vale dos Vinhedos?</li> <li>- O que te impede ou desmotiva de se envolver/participar com a marca Vale dos Vinhedos?</li> <li>- Quais são os principais desafios da marca Vale dos Vinhedos?</li> </ul>
Quais ações da Gestão Pública promovem o engajamento dos <i>stakeholders</i> no processo de <i>place branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Você já participou de reuniões, apresentações que falem sobre a marca Vale dos Vinhedos? Se sim, como foi a sua experiência? Por que você acha que foi convidado para tal discussão? Quem promoveu as reuniões e a Secretaria do Turismo estava junto?*</li> <li>- A forma como a marca é trabalhada pelo setor público melhorou ou piorou ao longo dos anos? Por quê?*</li> <li>- Quais estratégias são utilizadas pelo setor público no</li> </ul>

	<p>processo de construção da marca do Vale dos Vinhedos?*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De que maneira essas estratégias são colocadas em prática para os atores da região do Vale dos Vinhedos?*</li> <li>- Como a gestão pública envolve os atores?*</li> <li>- Que ações são feitas pela gestão para que os atores participem do processo de construção de marca do Vale dos Vinhedos?*</li> <li>- Existe um cronograma de reuniões, fóruns e debates das autoridades públicas com a comunidade do Vale dos Vinhedos, a fim de comunicar as ações estratégicas de construção de marca do Vale dos Vinhedos? *</li> <li>- Qual é a frequência com que estes encontros acontecem?*</li> </ul>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Legenda: \* somente participantes do setor público; \*\*somente participantes do setor privado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

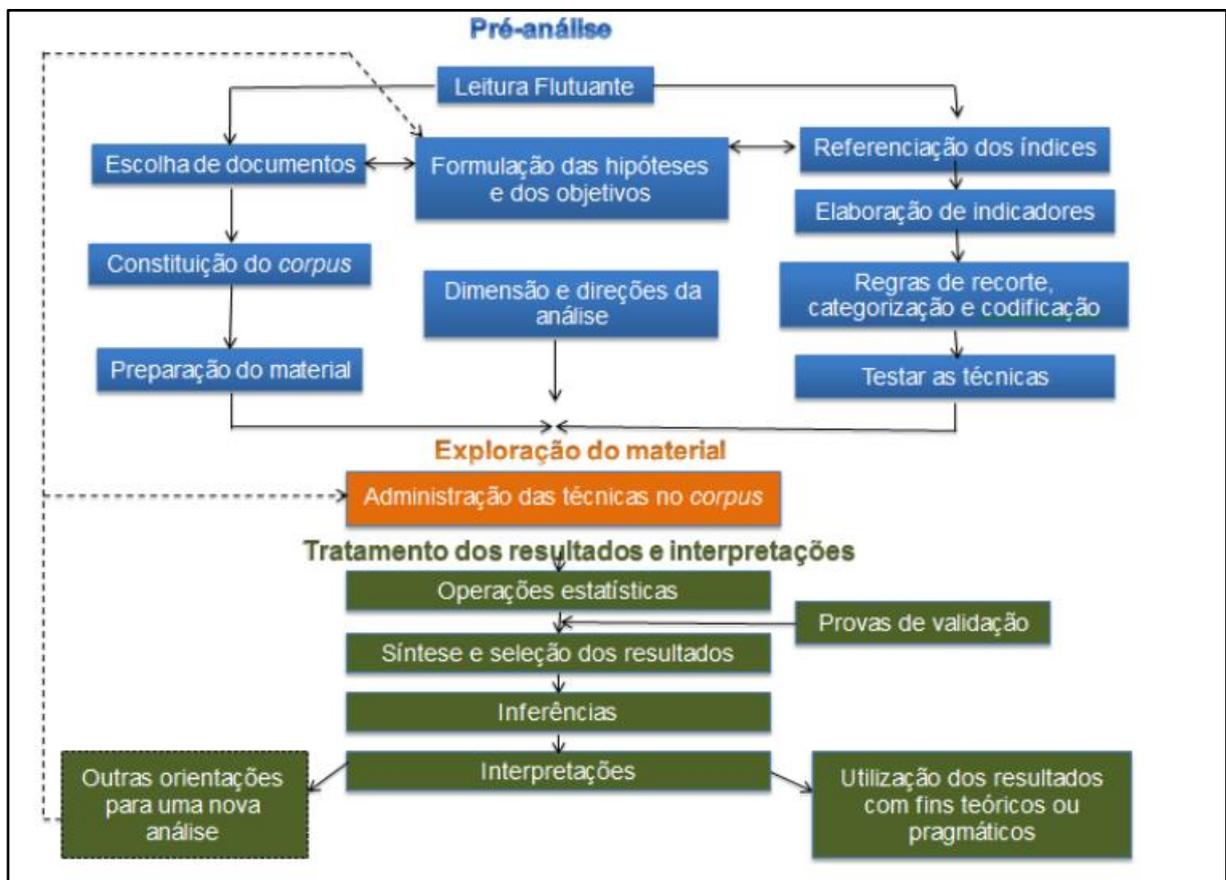
Para Pugliesi e Franco (2005), a categorização é um procedimento de classificação de elementos que fazem parte de um conjunto por diferenciação, seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos. Na concepção de Bardin (1977), o critério de categorização vai depender do tipo de análise que o pesquisador vai definir, pode ser temático ou semântico ou outro ainda. No caso desta pesquisa, para a elaboração de categorias de análise dos dados, seguiu-se os parâmetros encontrados em Banerjee (2021), Aleixo (2016), Brito e Richards (2017), Freeman (2017), Braun (2013), Greenwood e Kamoche (2013), Zenker e Erfgen (2014) e Kavartzis e Kalandides (2015), estes contribuíram para compreender a necessidade de evidenciar as facilidades, dificuldades e ações de engajamento dos *stakeholders*. E, em autores como Sztejnberg e Giovanardi (2017), Rabelo (2019), Seroka-Stolka e Fijorek (2020), (Johnston e Taylor, 2018) e Chen e Dwyer (2017) encontrou-se parâmetros de processos de *place branding*: análise, estratégia e participação. Desta forma, inicialmente foram utilizadas as concepções *a priori*, onde as categorias e seus respectivos indicadores são predeterminados em razão da busca a uma resposta específica do pesquisador (PUGLIESI e FRANCO, 2005). Após a codificação e interpretação das respostas dos entrevistados, foram utilizados dados *a posteriori*, pois surgem da “fala”, dos argumentos, do conteúdo das respostas e resultam na constante revisão do material de análise à teoria.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico, apresenta-se os resultados da pesquisa considerando os objetivos propostos inicialmente. A partir das análises, busca-se estabelecer a discussão dos resultados, baseada na literatura científica. A técnica utilizada para a análise de dados foi a análise de

conteúdo de Bardin (2016), que visa compreender a comunicação, a mensagem que as palavras expressam, instaurando categorias para a interpretação dos dados. Os dados foram analisados e após a cifragem de todas as respostas, obteve-se categorias formadas em grupos de *stakeholders* (parlamentares, servidores, empresários, membros de associações e moradores). Para cada grupo, em específico, as informações obtidas foram analisadas a partir de sua própria perspectiva e contrapostas com as concepções de outros grupos de *stakeholders*. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo é uma técnica qualitativa, onde compreende 3 etapas: (1) Pré-Análise; (2) Exploração do Material e; (3) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Figura 3 - Etapas da análise de conteúdo



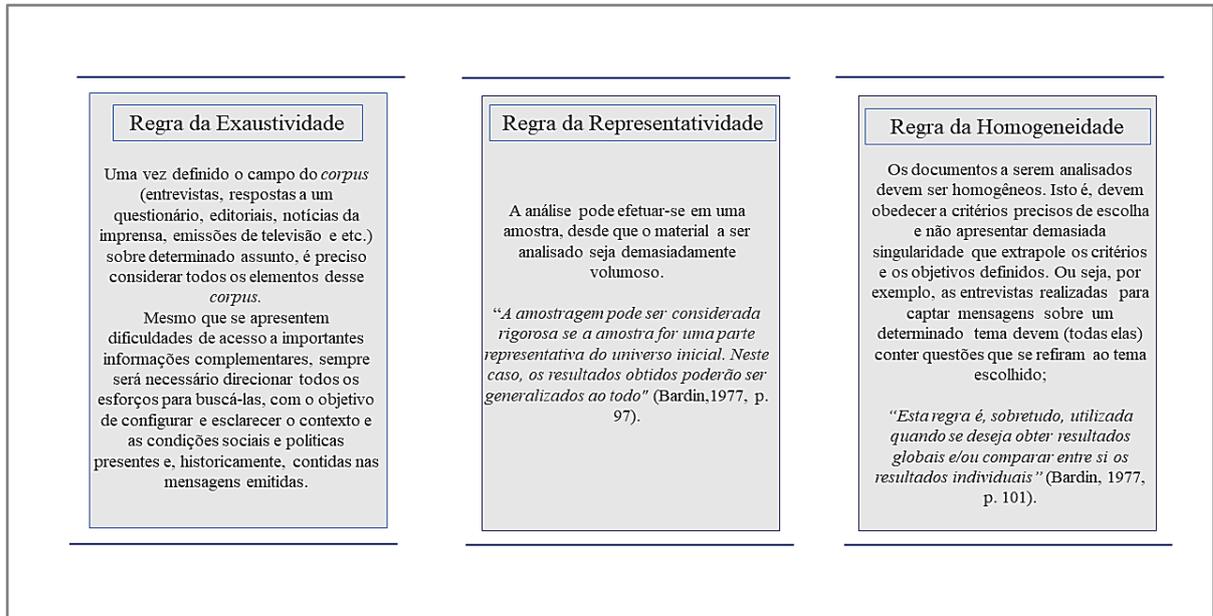
Fonte: Bardin (2016).

Assim, as informações obtidas foram lidas e relidas identificando temáticas semelhantes e diferentes, a fim de relacioná-las às dimensões construídas para este estudo. Estas, por sua vez, estão vinculadas aos objetivos específicos que buscam responder à problemática da pesquisa: entender como os *stakeholders* engajam-se no processo de *place branding* no Vale dos Vinhedos (RS).

Salienta-se que, na atividade de Pré-Análise, consiste na fase de organização e de buscas

iniciais, de intuições, de primeiros contatos com os materiais (PUGLIESI e FRANCO, 2005), respeitou-se a regra da exaustividade, da representatividade e da homogeneidade, propostas por Bardin (1977), conforme Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Regras da exaustividade, da representatividade e da homogeneidade



Fonte: Bardin (2016).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são trazidos os dados coletados por meio das entrevistas semiestruturadas sobre o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding* e realizadas as análises. Os dados foram explorados por meio da técnica de uma análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). A partir das informações trazidas pelos entrevistados emergiram as seguintes categorias analíticas: (1) Fatores que promovem o engajamento; (2) Fatores que dificultam o engajamento e; (3) Ações da gestão pública que promovem o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*.

### 4.1 FATORES QUE PROMOVEM O ENGAJAMENTO

A primeira dimensão analisada refere-se aos fatores que promovem o engajamento da marca Vale dos Vinhedos (RS) na percepção dos *stakeholders*. Ainda que suceda grande variedade de percepções entre os diferentes grupos de *stakeholders* - parlamentares, servidores, empresários, membros de associações de moradores -, existem entendimentos em comum, sendo estes considerados nesta pesquisa. Os principais motivos pelos quais os *stakeholders* acabam se engajando decorrem de três grandes fatores: (1) Econômico; (2) Social e; (3) Ambiental.

O fator econômico está relacionado a muitos *stakeholders* que têm negócio próprio (participam dos processos de construção da marca do lugar tentando aumentar a competitividade do seu negócio). Nas entrevistas dos dois empresários assim manifestaram-se:

Nosso potencial de evolução é enorme. Os espumantes já são conhecidos mundialmente. Vinhos estão chegando, então saber deste potencial me faz participar dessa construção da marca, porque o Vale dos Vinhedos crescendo, evoluindo e sendo reconhecido, os nossos produtos e o meu empreendimento também serão valorizados. (Entrevistado E2, 2022).

É aquele negócio da Maré: quando sobe a maré, o barquinho pequeno cresce e o iate cresce junto, sobe junto. Não podemos ter uma visão pequena sobre isso, por isso, é muito importante a nossa participação enquanto empresário local neste processo. A gente entende cada vez mais, e participa dos processos, da formação dos eventos etc...(Entrevistado E3, 2022).

Os entrevistados possuem consciência a respeito da importância da sua participação na construção da marca, pois trata-se de um ganho de trás benefício à todos da região. Os *stakeholders* afetam ou são afetados pela construção da marca e devem ser engajados no processo de *place branding* a fim de obter uma vantagem competitiva (RIZA *et al.*, 2012). Os

atores envolvidos geralmente desempenham um papel importante nas condições ambientais para os negócios, e quando o envolvimento dos *stakeholders* é afetado, eles têm o poder de afetar diretamente no processo de *place branding* (BRENNER, 1995).

Segundo Rodriguez-Melo e Mansouri (2011), o engajamento dos *stakeholders* é identificado como elemento determinante para amplificar a conscientização dos gestores, auxiliando na efetiva implementação da legislação tornando a sustentabilidade altamente atrativa para os usuários. O entrevistado relata:

O que deu o “boom” na região, ou seja, o que faz a terra ser tão preciosa, é chamada de DO (denominação de origem), que seria a denominação de origem de primeira (qualidade superior) de vinhos no Brasil. Foi ocorrido em 2012, o que alavancou a produção, e hoje temos vinícolas com números bastante expressivos. (Entrevistado P1, 2022).

Nesta entrevista, ficou evidente que a marca da região traz ganhos econômicos, mas principalmente uma referência de valor único em todo o território nacional. Para Muñiz Martinez (2012, p. 375) e Santos (2013, p. 5) “o *place branding* tem como objetivo criar uma imagem ou promover uma identidade e os aspectos econômicos de uma zona em particular.” Estes conceitos demonstram como os processos de construção de marca de lugar têm como objetivo principal o desenvolvimento e afirmação local, proveniente da mobilização de recursos, resultando em vantagens competitivas da região, de forma a potencializar o desenvolvimento socioeconômico da cidade (ALEIXO, 2016).

A dimensão social versa sobre *stakeholders* que se preocupam com a manutenção da cultura do local. Segundo Molinari e Padula (2013), entende-se por dimensão e construção social, em um sentido amplo, que a interação entre os setores da sociedade civil e as políticas públicas resulta na valorização da comunidade, dos produtos e do território com base nas relações sociais, construídos pela coletividade envolvida. A fala do entrevistado E4 ilustra essa premissa:

Nossa vinícola também tem como objetivo melhorar condições de vida, a profissionalização de pessoas, informação e cultura, contribuindo para o bem-estar social e preservação da nossa região. Por isso, estamos sempre presente nas discussões da associação que nos representa, e cada vez mais, queremos estar. A gente aprende muito nas reuniões e palestras que eles promovem. (Entrevistado E4, 2022).

Este entrevistado, relata os benefícios dos resultados da construção da marca. A importância de eventos que envolvam os *stakeholders* no processo de *place branding* são reconhecidos como um meio de maximizar a atratividade de um local, através da construção de

um senso de identidade, comunidade, contribuindo para a qualidade de vida (BRITO e RICHARDS, 2017). De acordo com Herman, Saxena e Moodie (2005), o bem-estar social contribui positivamente para a efetividade dos indivíduos, levando ao engajamento nos processos de construção de marcas, contribuindo para sua comunidade.

De acordo com Johnston (2018), a dimensão social que motiva os *stakeholders* a se engajarem no processo de *place branding*, pode ser explicado como circunstâncias coletivas de engajamento caracterizada em formas comportamentais, e a partir disso, gerar os resultados de relações sociais engajadas, assumindo moldes de fidelidade do consumidor, integridade e reputação positivas ou percepções de ser um cidadão corporativo socialmente responsável. O contexto social é a dimensão necessária para tratar com as tomadas de decisões (HOFFMAN, 2015).

A dimensão ambiental foi identificada no grupo dos *stakeholders* que pertencem ao poder público, membros de associações e moradores. A contribuição ambiental é evidenciada pelo foco no desenvolvimento de melhores práticas, processos de engajamento de *stakeholders* em um contexto importante para o desenvolvimento da sociedade, considerando seu potencial impacto ambiental e social (STOCKER *et al.*, 2020). O resultado positivo desta contribuição ambiental no processo de engajamento dos atores no *place branding* é a importância da preservação de árvores, da paisagem cultural do lugar no que diz respeito às plantas e à vegetação natural. Evidenciado na fala do entrevistado S2 e E3:

O poder público trabalha muito o turismo de experiência, da questão de viver a experiência embaixo da parreira, a sensação próxima da natureza. Há sim a preocupação do desenvolvimento sustentável. É preciso autorização se algum cidadão necessita derrubar qualquer árvore dentro da região. A gente cuida muito disso. (Entrevistado S2, 2022).

A ideia de que precisamos manter as questões do meio ambiente é muito interessante. A gente se preocupa bastante com o meio ambiente, instalamos até energia solar no ano passado. Acho que todo o Vale dos Vinhedos pensa no meio ambiente, porque as ruas são limpas, não se vê desmatamentos, muito pelo contrário. Cada vez mais árvores, flores, canteiros, e claro, cada vez mais parreiras. (Entrevistado E3, 2022).

O entrevistado S2 levanta a necessidade de manter o desenvolvimento sustentável porque vai reforçar o turismo de experiências. E3 entende que as questões ambientais são a preocupação local e cita evidências das ruas limpas, plantação de árvores e parreiras.

Assim, para manter o discurso da sustentabilidade social é necessário que no processo de construção de marca seja mantida a vinculação ao local, expressando uma relação direta com

os aspectos socioambientais, o que determina a sua integridade. Essa premissa garante satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras atenderem às suas próprias exigências (GLADWIN, KENNELLY e KRAUSE, 1995). Isso sugere que atitudes gerenciais em relação ao meio ambiente natural, além de serem uma força de transformação, possam criar ideias aplicáveis de lucratividade por meio de práticas sustentáveis, incluindo o processo de construção da marca dos lugares (RODRIGUEZ-MELO e MANSOURI, 2011).

Somando-se a isso, a fala do Entrevistado S2 evidencia o momento atual vivido pelo Vale dos Vinhedos no que diz respeito a questões ambientais:

Na questão do urbanismo e infraestrutura, o Vale não está preparado para receber grandes empreendimentos. Infraestrutura é necessário antes disso tudo, então foi mencionado a questão de impor medidas mitigatórias para stakeholders investidores, como plantio de árvores, construção de vias secundárias, ciclovias, duplicações, etc. (Entrevistado S2, 2022).

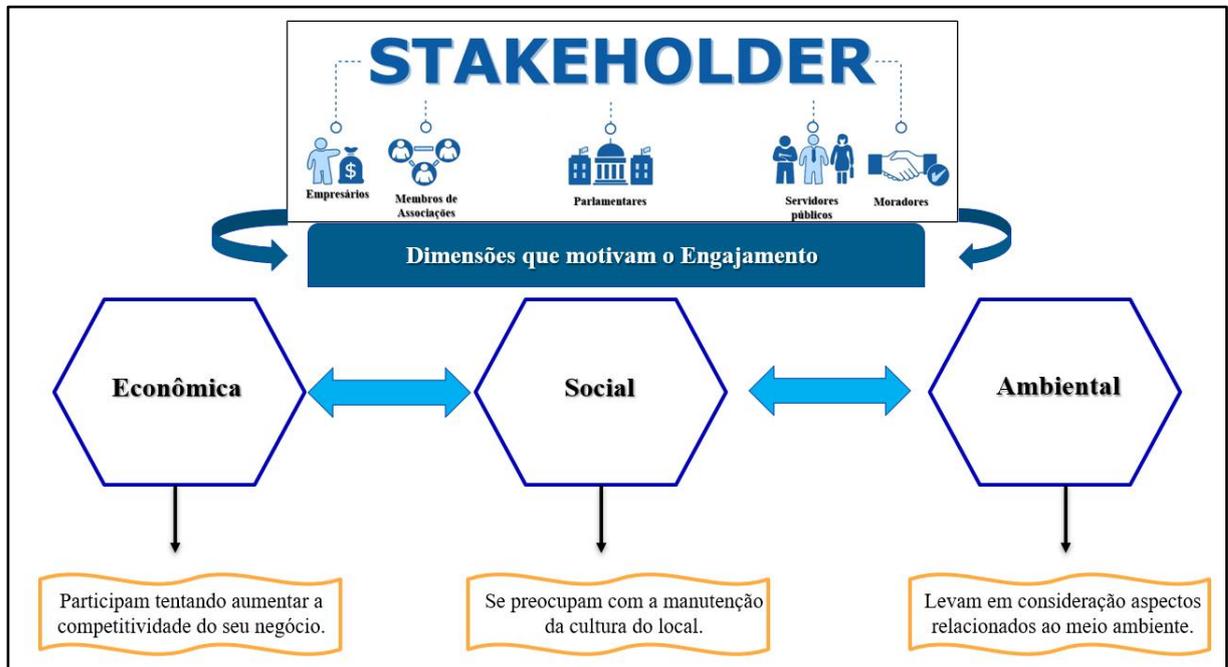
Desta forma, é importante também o planejamento da infraestrutura, assim como a regulamentação para que, os futuros investidores possam continuar o percurso de crescimento da marca do Vale dos Vinhedos. De acordo com Freeman (2017), os *stakeholders* envolvidos em um empreendimento são muito mais propensos a colaborar, apoiar as atividades e a estratégia da corporação, impactando positivamente na sustentabilidade e evolução. A consciência ambiental está aumentando rapidamente, portanto, as organizações que não executarem padrões ambientais em suas práticas, verão sua cultura sendo prejudicada e os seus *stakeholders* cada vez mais desengajados pelos princípios pessoais (HOFFMAN, 2015). Diante disso, os *stakeholders* parecem demonstrar um maior amadurecimento quanto aos processos de *place branding* quando a questão ambiental é pautada. É notório o maior envolvimento dos atores quando a dimensão do meio ambiente é fator crucial nas ações de construção de marca do lugar. A fala do entrevistado A2 reflete:

A busca pelo reconhecimento como Indicação Geográfica foi uma ferramenta importante de defesa, promoção e estímulo à qualificação dos produtores locais. Posteriormente, com a conquista de mercado, desenvolvimento do turismo e reconhecimento da marca, trabalhou-se no planejamento estratégico social e ambiental que manteve e ampliou o reconhecimento e imagem construídos. Então, concentramos esforços na criação de estratégias voltadas à proteção da paisagem, natural, cultural e aumento das áreas no plantio de árvores e também de vinhedos. (Entrevistado A2, 2022).

A2 para além do que os demais entrevistados trouxeram, compreende que é prioritária a questão ambiental, pois por meio dela é que ocorre a qualificação dos produtos e por

consequência são estes que atraem o turismo e geram o reconhecimento da marca.

Figura 5 - Fatores que promovem o engajamento, conforme as manifestações dos entrevistados, no processo de *place branding*



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No Quadro 3, expõe-se os argumentos que os entrevistados apresentaram em relação aos fatores econômico, social e ambiental.

Quadro 3 - Fatores de engajamento: econômico, social e ambiental

Fatores que promovem o engajamento	Entrevistado
<p><u>Econômico</u></p> <p>Existe potencial para aumentar o reconhecimento do produto e aumentar o valor.</p> <p>No <i>place branding</i> quanto o local cresce todos crescem juntos.</p> <p>Denominação de Origem (DO) alavancou o local.</p>	E2; E3; P1.
<p><u>Social</u></p> <p>Melhorar as condições de vida, profissionalização sociocultural.</p> <p>Preservação da região e aprendizado coletivo</p>	E4

<u><i>Ambiental</i></u>	
Turismo de experiência, conservação da natureza e desenvolvimento sustentável.	
Infraestrutura, urbanismo e medidas mitigatórias para investidores.	S2; E3; A2
Busca pelo reconhecimento e diferenciação de mercado, planejamento socioambiental e preservação natural.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Além dos fatores pelos quais os *stakeholders* são engajados na construção de marca de lugar, explorados nesta seção, a seguir analisa-se a complexidade do processo de *place branding* sob um ângulo mais holístico. Portanto, os fatores que dificultam o engajamento dos *stakeholders* na construção da marca de lugar foram indagados pelos entrevistados e serão examinados na seção seguinte.

#### 4.2 FATORES QUE DIFICULTAM O ENGAJAMENTO

Insch e Stuart (2015) evidenciam que, se os *stakeholders* mais importantes não estiverem engajados no processo de *place branding*, possivelmente surgirá conflitos entre os diferentes grupos de stakeholders. Existe um entendimento crescente de que as abordagens *top-down* dos processos de *place branding* podem levar ao desengajamento da comunidade (ESHUIS e EDWARDS, 2013; SARTORI, 2012). Conforme fala do entrevistado P1:

É importante também dizer que o Vale dos Vinhedos precisa “se abrir” para novos empreendimentos, ou ele vai ser resumir aqueles poucos empreendimentos que tem (...). Quando digo “se abrir”, eu estou dizendo permitir-se a concorrência, em primeiro lugar no ramo, segundo lugar, turística, mas que não agrida paisagem. Por consequência disso, nós tivemos neste ano de 2022, um pequeno desentendimento entre parlamento, associações, empresários, moradores e setores públicos.” (Entrevistado P1, 2022).

Na visita *in loco*, conversando informalmente com as pessoas, percebe-se que não há um entendimento entre o setor público e membros de associações com a questão da expansão da marca do Vale dos Vinhedos no que diz respeito a novos empreendimentos. Tal fato é evidenciado na literatura de Lucarelli e Giovanardi (2014), onde o *place branding* é acusado de aplicar ‘soluções rápidas’ em diversos casos sem considerar os contextos geográficos,

sociopolíticos e ecológicos específicos. Por consequência disso, aumenta a monotonia dos lugares, em vez de colaborar para a conscientização sobre ativos socioculturais e históricos específicos e identidade individual. Percebe-se que o uso inadequado de ferramentas organizacionais (reuniões, treinamentos, capacitações e a leis existentes) podem fazer com que os atores percam o interesse no processo de construção da marca do lugar, ou seja, quando as informações sobre essa construção não são claras e objetivas, demandando tempo dos envolvidos pode gerar de engajamentos neste processo.

Braun *et al.* (2013) explicam que o ineficaz uso destas ferramentas organizacionais, pode gerar um efeito contrário, como por exemplo o movimento chamado ‘contra-marca’, ocorrido em Amsterdã, na Holanda. Os moradores, sentindo-se desconectados das estratégias de marketing da cidade, criaram “*I AMsterdamned*” (uma alusão a um filme de terror de 1988 com nome semelhante) contra o slogan oficial “*I AMsterdam*”. Outro exemplo foi o episódio de Hamburgo, na Alemanha. Neste, os esforços de *place branding* e marketing da região atenderam especialmente aos residentes e turistas de elite, com alta renda, concomitantemente em que desprezaram a posição da maioria dos cidadãos sobre a imagem da cidade. Manifestações públicas contra a gentrificação do lugar (processo de transformação urbana que “expulsa” moradores de bairros periféricos e transforma essas regiões em áreas nobres) aconteceram em seguida, chamado ‘*Not In Our Name!*’ que repreendeu as estratégias de fazer da cidade uma marca (NION, 2010).

Para tanto, um conjunto de fatores como a falha na comunicação, a insuficiência na territorialização de toda região, a falta de um senso comunitário, juntamente com a inefetividade do uso de ferramentas de gestão é evidenciado por parte dos grupos de moradores e empresários, impactando diretamente nas tomadas de decisões em relação ao processo engajamento na construção da marca do lugar. É evidenciado na fala do entrevistado S2 tais dimensões:

Aconteceu toda uma problemática em relação à construção de dois Resorts que queria instalar-se no Vale dos Vinhedos. Houve toda uma revolução no conselho distrital, que barrou o empreendimento, pela questão do desenvolvimento sustentável (para não perder a paisagem turística – (...) e também porque o projeto iria abranger apenas uma cidade da região. Além disso, até os projetos de construção de ciclovias foram vetados pelos empreendedores pelo mesmo motivo, ou seja, conservar o que sempre tivera na região e na cultura tradicional, e não prosperar. Mas entendo que muitos cidadãos não fizeram questão de comparecer na reunião do conselho, então é falha da gestão pública não ter externado o suficiente os motivos daquela reunião. (Entrevistado S2, 2022).

Esse entrevistado evidencia a problemática da comunicação, estendendo ao uso ineficaz

de ferramentas de gestão. Por meio deste depoimento, percebe-se que a gestão pública está com problemas de falha de comunicação, podendo não estar transmitindo com eficácia as ações necessárias a serem desenvolvidas e os processos relacionados ao *place branding*. Do mesmo modo, evidenciam-se com as entrevistas que, as ferramentas de gestão existentes (treinamentos, capacitações, criação de eventos, criação ou explanação de leis), não estão sendo coordenadas entre a gestão pública e as associações que representam a comunidade de *stakeholders* do Vale dos Vinhedos. Esta falha ocorre na etapa de análise, na qual são realizadas reuniões, capacitações e workshops, uma vez que é neste ponto em que a comunicação não está sendo eficaz.

Portanto, as atividades de engajamento dos *stakeholders* são mais difíceis no que diz respeito à construção de marcas do que em outro contexto, devido ao seu alto nível de dessemelhança entre os *stakeholders*, em termos de composição e origem dos atores, o que dificulta a construção do sentido comunitário. Notou-se pela visita *in loco*, que existe uma complexidade na diversidade dos *stakeholders* tais como: culturas diversas, níveis socioeconômicos culturais, tamanho dos municípios e tipo de economia predominante em cada lugar, atividade econômica (tamanho e setor do empreendimento relacionado ao lugar), grau de escolaridade, posição geográfica (zona urbana ou rural), tipo de interesse e ideologia (política, econômica ou seguir as tradições locais etc.). Assim, há necessidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento de ferramentas que podem ser inúmeras e com alto custo (FORDHAM e ROBINSON, 2018), porém necessárias para dar conta da complexidade das características destes *stakeholders*.

No engajamento de *stakeholders*, o desenvolvimento de iniciativas está centrado na comunicação e no relacionamento (STOCKER *et al.*, 2015). A comunicação focada no engajamento dos *stakeholders* tem o objetivo de disseminar informações, não necessariamente com uma intenção persuasiva, mas informar ao público de maneira objetiva sobre os processos de construção da marca dos lugares (MORSING e SCHULTZ, 2006).

Outra dimensão relacionada aos fatores que dificultam o engajamento diz respeito à venda das propriedades. É imposto pelas associações comunitárias que, quando uma fração de *stakeholders* quiser vender suas terras situadas na região do Vale, não pode vender. Porém, não há uma legislação que respalde este tipo de restrição, inclusive quando o indivíduo recebe uma propriedade pertencente à região como herança. Também, não há recorribilidade, ou seja, não há outros departamentos ou responsáveis para recorrer de uma decisão, restando apenas aceitar o que foi decidido pela associação. Tais relatos ocorrem porque há falta de um senso comunitário, isto é, quando não há um sentimento de identidade, criando uma ideia comum e

uma compreensão complexa, onde estas questões poderiam ser mais bem debatidas, explanadas e conceituadas. A fala do entrevistado P1 e do entrevistado S2 explicam tal fato:

Você apresenta o seu projeto bonito, uma vinícola ou um Hotel, um Resort, mas respeitadas as devidas proporções, sem agredir ao meio ambiente. Só que o detalhe é o seguinte: Quem analisa essas questões são 10 membros conselheiros da associação, que grande parte deles já são empreendedores locais. Visto isso, eu entendo que você não tem como ser imparcial, isento numa decisão, sendo que você está analisando um concorrente. Eu coloquei critérios ali e foram rejeitados pelo conselho, onde nós fizemos uma audiência pública, onde a temperatura se elevou, mas por exemplo: se o empreendedor quer apresentar um projeto para empreender no Vale dos Vinhedos, e o conselho rejeita, não há recorribilidade. É injusto, porque como tudo na vida, tem outras instâncias. Segundo lugar: prazo. Você pode protocolar lá e pode ficar parado, pois não há regimento interno desses conselhos, então um prazo definido eu acho que seria justo ter. Terceiro lugar: eu coloquei que os conselheiros não poderiam ser parentes entre si. Um parlamentar não pode contratar parentes. Quarto lugar: a pessoa pode ser empreendedora, iniciativa privada, mas quando tá tratando da coisa pública e se reveste de caráter de funcionário público, então ele tem que responder segundo as leis de improbidade administrativa. (Entrevistado P1, 2022).

Desta forma, com o depoimento de P1, pode-se perceber barreiras criadas pelos mecanismos construídos para a associação comunitária dos moradores, mas estes no momento estão se revelando ineficientes e causando desentendimentos, desarticulando os diversos setores que precisam atuar conjuntamente para o resultado desejado. O mesmo entrevistado continua afirmando que:

Outro impasse é de que, no momento em que, por exemplo, você herdou um terreno, localizado dentro do Vale, e não quer mais lidar com a parreira, você não pode vender. Veja, se respeitando a vocação local, sem criar arranha-céus com escada rolante, os herdeiros não podem nem alugar a área ou se quer fazer outra situação, não é permitido. Algumas vinícolas que nós temos compram uvas da fronteira do RS, então falam que se destruir as parreiras, vai destruir as vinícolas, e não é tudo verdade! A visão do poder público é que nós queremos ser justos! Houveram empreendimentos muito legais que protocolaram ali o seu pedido e foram negados. E mais uma vez, não há recorribilidade. A ação estagna no conselho. (Entrevistado P1, 2022).

Greenwood e Kamoche (2013) compreendem que o engajamento dos *stakeholders* é tradicionalmente conceituado como processos organizacionais que permitem a eles contribuir e cooperar, além de ter poder de voto ativo nas atividades organizacionais que impactam o seu cotidiano (GREENWOOD e KAMOCHE, 2013). Contudo, no caso estudado, observa-se que as formas organizacionais estão tornando-se mecanismos de desagregação e não de cooperação, auxiliando a dissolver o sentido comunitário da região em relação à construção da marca do Vale dos Vinhedos. Neste sentido, ainda o entrevistado S2 afirma: “Claramente, há um

desacordo entre conselho distrital e poder público. O conselho barrou o empreendimento, pela questão do desenvolvimento sustentável (não perder a paisagem turística)”. Desta forma, pode-se notar que os diversos interesses envolvidos não conseguiram estabelecer um horizonte comum a fim de obter uma relação construtiva em que todos sejam beneficiados, reforçando o desengajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*.

Manter uma discussão transparente sobre os processos de *place branding*, esclarecendo pontos sobre a marca de lugar numa visão mais ampla, que contemple todas as partes de uma região, viabiliza o melhor entendimento dos atores sobre a marca de uma maneira holística. Tais fatores resultam no alto engajamento e compromisso em aceitar a imagem final, tornando os *stakeholders* em embaixadores e aumentando assim, a reputação do local (ZENKER e ERFGEN, 2014).

Evidenciando a questão da falta do senso comunitário, também foram relatadas pelos entrevistados que há insuficiência na territorialização, conforme aponta o entrevistado E1:

O engajamento da APROVALE é baixa em Monte Belo. As maiores iniciativas são da própria prefeitura. Por exemplo, temos vários eventos que trazem os turistas que visitam o Vale dos Vinhedos, para Monte Belo, que é o caso do “Polentaço” e do “Viva la Vida”, onde vieram mais de 15 mil pessoas. Antigamente, faziam em menores proporções. Agora, veio muito mais! Então, eu acho que a maior construção da região de Monte Belo provém do setor público do próprio município e não da região do Vale como um todo (Entrevistado E1, 2022).

Nesta entrevista pode-se observar que a associação comunitária não atua de forma igualitária em todos os municípios em que ela representa. Segundo E1, as ações e eventos turísticos em seu município são promovidos pela própria prefeitura da cidade, e não pela associação que rege o Vale dos Vinhedos como um todo. E foi a partir disso, que a cidade de Monte Belo passou a ser mais visitada. A entrevistada M1 reforça:

Antigamente, iam somente até Bento. Agora, as pessoas vêm mais à Monte Belo. Éramos mais isolados, antigamente. Começou a aumentar a partir de um plano de desenvolvimento do turismo do município, onde com recursos da prefeitura local, contrataram uma turismóloga, e investiram de uns anos pra cá. Se não tivesse esse investimento, ficaria só em Bento Gonçalves, que é o centro do Vale dos Vinhedos. Ainda há moradores mais antigos que acham que Monte Belo não faz parte do Vale. (Entrevistada M1, 2022).

Ainda, na visita *in loco* observou-se que alguns moradores ainda não consideram o município de Monte Belo do Sul como pertencente ao Vale dos Vinhedos. Estes dados remetem que ainda não existe uma integração em sentido comunitário de todas as regiões que

compreendem o Vale dos Vinhedos. Pois, quando um território não é identificado como parte de toda região que compreende o Vale dos Vinhedos e, e esta é representada pelo município de Bento Gonçalves, pode levar a evidência de que esta cidade seja a mais favorecida pela associação, com maior incidência de ações promocionais, eventos, mídias e materiais de divulgação do Vale, dentre outros. As pesquisas de Kavaratzis e Kalandides (2015) compreendem que não contemplar toda uma região, compreendendo todos os atores pertencentes a um lugar, resultam nas principais desvantagens e resultados negativos das práticas contemporâneas de *place branding*, tão logo ineficazes em compreender toda região e envolver os principais *stakeholders* no planejamento a longo prazo de seus lugares.

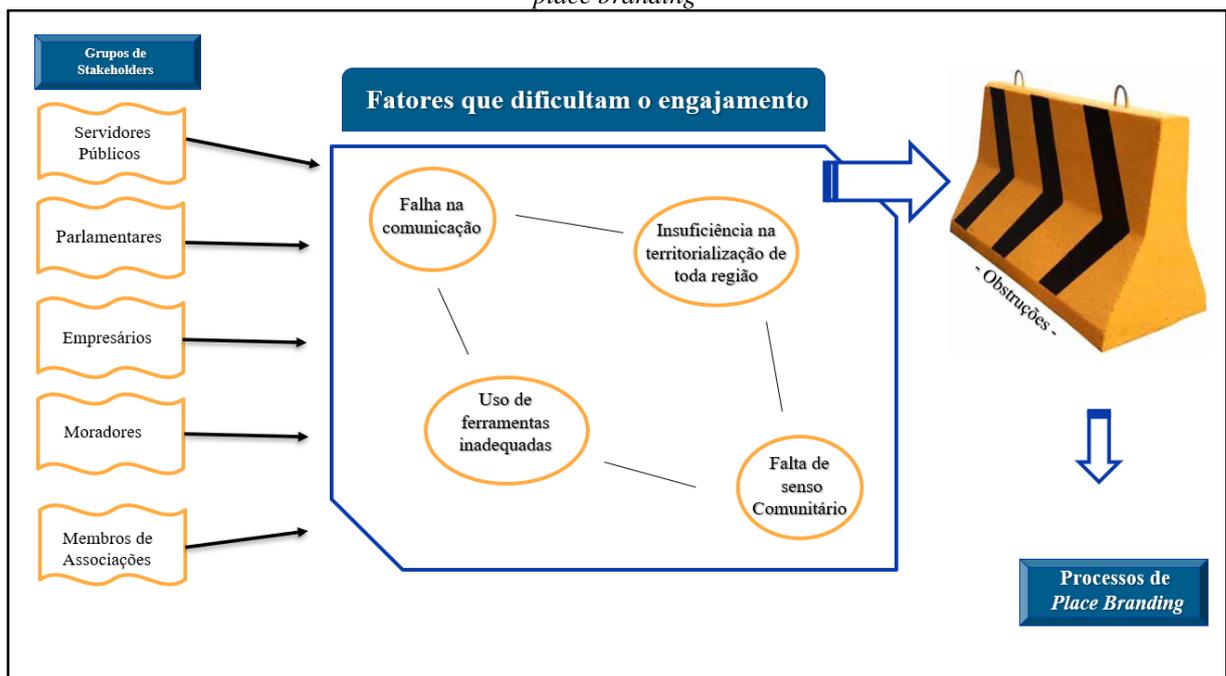
Todavia, esse mesmo entendimento de *stakeholder* de Monte Belo, não é o mesmo do município de Garibaldi, depende de qual das três cidades da região do Vale dos Vinhedo em que o *stakeholder* está inserido. A fala do entrevistado E2 aponta que a região do Vale dos Vinhedos é compreendida pelas três cidades pertencentes, e que os esforços da associação comunitária contemplam toda a região.

A gente acompanha, através das redes sociais, mídias na tv, nos jornais, que a região toda do Vale é muito bem estruturada e cheia de oportunidades, tanto para o turismo, como para investimento. Aqui em Garibaldi e lá em Monte Belo, onde temos nossa produção, a gente vê a valorização dos nossos produtos por termos o símbolo da denominação de origem que só o Vale dos Vinhedos tem no Brasil. É um orgulho muito grande para nós, e enriquece o nosso produto, as pessoas procuram muito mais. (Entrevistado E2, 2022).

Por outro lado, a fala dos entrevistados M2 e E4 evidenciam que os esforços da gestão pública são apenas na região central do Vale dos Vinhedos, tanto na questão estrutural e turística, quanto nos incentivos fiscais e legislativos para o empreendedorismo. Tal fato revela as dimensões já mencionadas, como a falha existente na comunicação e o uso ineficaz de ferramentas de gestão, o que desagrega a comunidade. O entrevistado M2 destaca que: “A gestão pública precisa expandir mais na região e não só em Bento. Está muito focada em Bento, e o potencial do Vale dos Vinhedos como um todo é gigante!”. O entrevistado E4 acrescenta ainda que: “A gestão pública não interfere o quanto deveria. O envolvimento é mais que cresça Bento Gonçalves do Vale como um todo. A gente tem comércio em Bento e em Monte Belo, e claramente há uma desinformação dos próprios moradores de Monte Belo, que dizem que o Vale é Bento Gonçalves, e que Monte Belo não faz parte do Vale. Mas faz sim!”. Estes entrevistados revelam que ainda a associação comunitária não possui uma gestão focada na região, mas apenas em alguns dos aspectos que possuem retorno imediato carecendo de visão estratégica considerando outros aspectos do potencial da região.

A análise dos fatores que dificultam o engajamento de *stakeholders* é importante, pois quando percebidas como inibidoras, os *stakeholders* podem adotar uma conduta de rejeição em relação a gestão pública, deixando de contribuir no processo de construção de marca de lugar (HARRISON; BOSSE e PHILLIPS, 2010). Portanto, mais do que uma perspectiva gerencial ou empreendedora do lugar, o *place branding* deve ser visto como um processo coletivo que visa entender os conceitos do lugar para seus diversos *stakeholders* (KAVARATZIS, 2012). O envolvimento destes atores no processo de construção de marca de lugar é essencial, resultando no apoio à criação e desenvolvimento de uma marca inclusiva, garantindo o seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo (KAVARATZIS E KALANDIDES, 2015). A Figura 6 versa sobre os fatores que dificultam o engajamento, conforme as manifestações dos entrevistados às perguntas que relatam tais fatos mais relevantes e os *stakeholders* mais salientes.

Figura 6 - Fatores que dificultam o engajamento, conforme as manifestações dos entrevistados, no processo de *place branding*



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A indicação demonstrada na Figura 6, acerca dos fatores que dificultam o engajamento do grupo de *stakeholders* envolvidos da região estudada, expressa as barreiras e dificuldades encontradas no envolvimento dos *stakeholders* nos processos de construção da marca do Vale dos Vinhedos.

Quadro 4 - Fatores que dificultam o engajamento: falha na comunicação, uso de ferramentas inadequadas, insuficiência na territorialização de toda região e falta de senso comunitário

<b>Fatores que dificultam o engajamento</b>	<b>Entrevistado</b>
<p style="text-align: center;"><u><i>Falha na comunicação</i></u></p> <p>Veto para abertura de novos empreendimentos, permitindo a expansão da região.</p> <p>Ausência dos <i>stakeholders</i> nas reuniões marcadas para discussões, por estes não estarem cientes do conteúdo dos encontros.</p>	P1; S2
<p style="text-align: center;"><u><i>Uso de ferramentas inadequadas</i></u></p> <p>Falta de recorribilidade, imparcialidade nas tomadas de decisões, inexistência de prazos e improbidade administrativa.</p> <p>Inefetividade do cumprimento da legislação.</p>	P1
<p style="text-align: center;"><u><i>Insuficiência na territorialização de toda região</i></u></p> <p>Engajamento da associação comunitária ineficaz, com principais ações efetivadas por parte da prefeitura.</p> <p>Isolamento de uma parte da região.</p>	E2
<p style="text-align: center;"><u><i>Falta de senso comunitário</i></u></p> <p>Necessidade de expansão da marca em toda região.</p> <p>Ineficaz presença da gestão pública e da associação comunitária.</p> <p>Baixo engajamento da associação comunitária em algumas regiões (Monte Belo do Sul e Garibaldi).</p>	E1; M1; M2; E4.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

#### 4.3 AÇÕES UTILIZADAS PARA ENGAJAMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

A dimensão que relata ações utilizadas para engajamento dos *stakeholders* abrange aspectos identificados na literatura e apoiado pelos resultados, e dividem-se em 3: (1) Análise; (2) Estratégia e; (3) Participação. Tais dimensões são etapas do processo de *place branding* e, a partir do momento em que os *stakeholders* se sintam engajados no processo, viabilizam que a marca de um lugar seja reconhecida pela sociedade e grupos-alvo, se fortalecendo. (DESATOVA, 2018).

Na dimensão Análise, ocorrem as reuniões, realização de workshops, capacitação dos atores envolvidos e desenvolvimento do conceito da marca do lugar. Na dimensão Estratégia, ocorrem a criação de leis, posicionamento nas redes sociais, criação da comunicação visual e materiais informativos. Já para a dimensão Participação, ocorre as etapas de implementação e monitoramento de diretrizes legislativas, realização de *Press Trip*,<sup>1</sup> direção e controle dos gastos efetuados.

#### 4.3.1 Análise

Na pesquisa de campo, os entrevistados do grupo dos parlamentares, servidores públicos, membros de associações, moradores e empresários revelaram que, as reuniões da APROVALE, ocorrem em encontros presenciais mensais. Nestas, diversos grupos de atores se encontram para discutir sobre as ações de implementação e constituição da marca pública. Observou-se que o grupo dos moradores e empresários deu importância e enfatizou a persistência por parte do setor público, parlamentares e membros das associações comunitárias, em realizar tais reuniões. Embora vários *stakeholders* tenham sublinhada esta mesma informação, optou-se por trazer apenas o excerto do entrevistado M2 pois ressalta a importância dos esforços para promover os encontros mensais para que haja engajamento entre os *stakeholders*:

Hoje, recebemos informativos (jornais e mensagens) sobre o dia e horário das reuniões mensais do conselho. Às vezes até mais de uma no mesmo mês, dependendo da época ou data festiva. É clara a tentativa de engajamento por parte do setor público, onde na pandemia melhorou muito, envolvimento muito maior. E aí nas reuniões, é informado sobre as programações, datas comemorativas, feiras, etc. (Entrevistado M2, 2022).

Ou seja, na percepção dos *stakeholders* entrevistados, o resultado do engajamento deve-se à implementação de processos do *place branding*, especialmente nas reuniões que ocorreram no âmbito das iniciativas da associação comunitária. Segundo ainda este entrevistado, a associação informava sobre as datas e horários das reuniões, configurando-se assim, uma ação que promove o engajamento dos diferentes *stakeholders*. Ainda, as reuniões fazem parte do processo de engajamento de *stakeholders* no *place branding* no que diz respeito à etapa de Análise. Segundo o relato dos entrevistados, a informação e o conhecimento são essenciais para a construção deste processo, tornando-o mais claro, melhorando a atração dos grupos-alvos

---

<sup>1</sup> evento organizado pela gestão para oferecer uma experiência relacionada à marca do Vale dos Vinhedos, para os atores.

como novos habitantes, visitantes e empreendedores, tornando a região mais competitiva dentre as demais regiões.

Segundo Sztejnberg e Giovanardi (2017), a realização de *workshops* de *stakeholders* compreende um modelo de seu engajamento objetivando a estruturação da união de políticos do poder legislativo, instituições governamentais, agências de promoção, empresas e moradores locais, empresários etc. As falas do entrevistado A2 descrevem essas questões, como:

Essa construção do engajamento se deu, principalmente, através de reuniões entre associados, com representantes de entidades e gestores públicos, criação de leis e benefícios, de visitas às comunidades para internalização de conceitos e apresentação das ideias da associação, realização de cursos, workshops e outros. (Entrevistado A2, 2022).

A capacitação dos atores envolvidos com o processo de construção de marca de lugar consiste na etapa de Análise (DESATOVA, 2018). Para Rabelo (2019), o uso estratégico do conhecimento experiencial local envolvendo e capacitando as comunidades no processo de *place branding* pode favorecer para desenvolvimento intrínseco, como a construção de identidade e aprendizado social. Os resultados da pesquisa reforçam essa evidência, segundo fala do entrevistado A1:

São realizados workshops itinerantes sobre a Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos (conforme demanda), além da participação em eventos e ações externas (em parceria com Sebrae). A busca pelo reconhecimento como Indicação Geográfica foi uma ferramenta importante de defesa, promoção e estímulo à qualificação dos produtores locais. (Entrevistado A1, 2022).

Portanto, na pesquisa de campo, encontrou-se mais uma ação que promove o engajamento dos *stakeholders*: a participação em eventos e ações externas, *workshops* itinerantes). Isso significa que a busca pela indicação geográfica (denominação de origem) é uma das ações que favorecem a unidade e promovem o engajamento.

A cerca disso, é preciso compreender a profundidade dos significados, valores e senso de lugar, capitalizando os entendimentos e experiências dos *stakeholders*. É necessário transpor o conhecimento em uma conceitualização de marca de lugar inclusiva, pois assim, resultará no aumento da disseminação da informação em relação aos processos de *place branding*, que por sua vez, culminará na expansão e valorização da região (REBELO, MEHMOOD e MARS DEN, 2020). As falas do entrevistado S1 evidenciam tais conceitos da literatura:

A expansão está em evidência desde 2018, apesar de ter levado vários anos, e aumentando a cada dia, pelo fortalecimento do conhecimento da comunidade

em relação a marca do Vale dos Vinhedos, da legislação que ajuda no comércio e produção, com a participação de várias entidades. Levou anos, mas de 2018 pra cá, em Monte Belo, não tinha local para almoço, não tinha praticamente nada. Hoje tem mais opções de gastronomia, e muitos turistas todo final de semana. (Entrevistado S1, 2022).

Não só o *place branding* é importante para atrair turistas e valorizar o lugar a ser conhecido e conceituado de maneira ampla, mas sobretudo, conscientizar os próprios *stakeholders* a mudar o seu posicionamento: o que pensam e executam dentro do processo. O que pode ser percebido, quando S1 argumenta que antes não existiam restaurantes na região e agora existem opções gastronômicas.

De acordo com Zenker e Erfgen (2014), é necessário que se tenha uma abordagem participativa em relação à construção de marca local, os autores destacam a necessidade de envolver os atores no processo, além de simplesmente mensurar o seu vínculo com o local. Os *stakeholders* precisam ter autoridade, o poder de influenciar o conteúdo e o conceito da marca do lugar, além de desempenhar um papel ativo na implementação do processo de *place branding*.

Portanto, as reuniões contribuem no processo de engajamento à medida que as comunidades executam seus papéis como legitimadoras. Para isso, precisam ser concedidos meios suficientes, a fim de capacitar a tomada de decisão participativa sobre como uma marca deve ser pensada e desenvolvida para representar o lugar, como *workshops*, capacitações, treinamentos etc. A realização de *workshops* e reuniões para apresentação de métodos está consonante ao que Horings (2016) entende, pois, esses processos requerem participação, empoderamento, capacitação e, sobretudo, monitoramento dos atores envolvidos.

#### **4.3.2 Estratégia**

A partir das reuniões, surgem demandas legislativas necessárias para viabilizar legalmente os processos de construção de marca do lugar, constituindo assim, a dimensão Estratégia. Dessa forma, os membros da comunidade sentem-se motivados e engajados com as ações relativas à segunda dimensão (2) Estratégias, que compreende na criação de leis de incentivo e diretrizes em benefício dos *stakeholders* pertencentes e, a dedicação de uma certa parcela do orçamento anual para projetos de *place branding*, para a realização de propostas de moradores. Segundo o Entrevistado P1, a isenção de impostos para a implementação ou ampliação de negócios relacionados ao Vale dos Vinhedos (lei municipal N° 6.012/2015 - Decreto n° 11.281, de 28 de janeiro de 2022) e a lei de incentivo à produção são fatores

estruturais que engajam diversos grupos de *stakeholders* da região, conforme aponta o entrevistado: “*Existe uma lei municipal que incentiva a produção de espaladeiras (para vinhos finos) em que, se você vai para o plantar mil mudas, 50% é pago pelo Município para incentivar esse tipo de plantação que é a maioria parreiral, no geral.*” (Entrevistado P1, 2022).

Conforme os dados da pesquisa de campo, foram encontradas duas estratégias que promovem o engajamento dos *stakeholders*, pois os incentivos econômicos auxiliam no aumento produtivo, na redução do custo de suas operações e na diminuição da burocracia no processo de participação dos agentes na oferta de produtos e serviços, obtendo assim, vantagem competitiva no seu mercado de atuação. Tem sido evidenciado que o *place branding*, dentre outros, pode potencializar o investimento interno e o turismo, criar vantagem competitiva e aumentar a imagem dos lugares (BALAKRISHNAN, 2009; KAVARATZIS, 2004). Para tanto, os autores complementam que o processo de *place branding* pode fornecer aos lugares uma fonte de valor econômico, além de gerar um significado político e cultural, e executar como uma ferramenta para possibilitar a história e representatividade do lugar e sua qualidade, estilo de vida e cultura (ZHANG e ZHAO, 2009).

Neste sentido, observa-se que o grupo de *stakeholders* que não pertencem ao grupo dos servidores, parlamentares e membros de associações, ou seja, moradores e empresários, também relataram as reuniões, a criação de leis e benefícios fiscais, o posicionamento em redes sociais da marca da região, criação da comunicação visual e materiais informativos como formações de engajamento no processo de *place branding*. Complementam, conforme relata o entrevistado: “Com certeza há uma tentativa de engajamento por parte do setor público, onde na pandemia melhorou muito, envolvimento muito maior. O empresário recebe mensagens sobre as programações, folders, links em redes sociais sobre as feiras, notícias, etc.” (Entrevistado E3, 2022).

O envolvimento maior do setor público revelou-se, por meio dos dados, que esta é uma estratégia de desenvolvimento do engajamento dos *stakeholders*. Ações de posicionamento de marca devem estar alinhados com uma visão estratégica do que os *stakeholders* locais ambicionam para o futuro (BELL, 2016). Ainda, o autor complementa que, de fato, o *place branding* é pouco eficiente e não opera adequadamente sem o suporte de uma estratégia de engajamento dos atores. Em outras palavras, a estratégia é um dos métodos que a gestão pública precisa arquitetar para intensificar o engajamento dos atores no processo de *place branding*. Somando-se a isso, segundo relatos dos entrevistados, que o engajamento se dá através de legislações e benefícios governamentais, a criação de uma segunda autorização, como o alvará turístico criado pelo poder público legislativo, reafirma a denominação de origem de qualidade

(DO), indicada no ano de 2012, tornando o Vale dos Vinhedos a única região no país com esta denominação reconhecida. Uma evidência disto é a fala do Entrevistado P1:

O que faz a terra ser tão preciosa é a questão que eles chamam de DO, que seria a denominação de origem de primeira (qualidade superior) de vinhos no Brasil. Em 2002 obteve também a indicação de procedência, mas realmente em 2012, com a denominação de origem, alavancou toda produção. A partir disso, surgiram vinícolas com números expressivos, juntamente com uma região muito bonita, e empreendedores sérios e comprometidos. (Entrevistado P1, 2022).

Na entrevista, P1 revela que a DO tornou-se uma estratégia que motiva os *stakeholders* a se envolver nos processos de *place branding*. Por ser uma denominação única no país, torna-se fator importante na construção da marca, tornando-a única e exclusiva. De acordo com dados do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2019), o Vale dos Vinhedos, primeira região vitivinícola com reconhecimento como a Denominação de Origem de vinhos finos, responde por 17% da produção nacional de vinhos finos e 12% dos espumantes nacionais. Por ser um destino que se tem como características possibilitar, além do contato com a vitivinicultura e seus produtos únicos - característicos de suas indicações geográficas, a experiência com a cultura e identidade italiana, típica da colonização dessa região, dando ao enoturismo local características existentes somente nesta região (APROVALE, 2019).

Observado por Anessi-Pessina e Steccolini (2005), a legislação formal e regras formais são métodos competentes no envolvimento eficaz dos *stakeholders* no processo de construção de marca de lugar. Diante disso, evidências mostram que o envolvimento dos atores na constituição legislativa afeta positivamente a adoção de estratégias proativas de *place branding* (SEROKA-STOLKA e FIJOREK, 2020). Diante disso, é evidenciado através das entrevistas e da literatura citada na presente dissertação que, a estratégia é o método ou a forma de coordenar as ações do engajamento dos *stakeholders* em relação ao processo de *place branding*.

### 4.3.3 Participação

A etapa final é a (3) Participação, e está relacionada aos projetos relatados e estipulados pelos membros, nela é verificado se os *stakeholders* mantêm o compromisso firmado em reuniões da associação comunitária e do poder público. Ela envolve tudo o que os *stakeholders* fizeram anteriormente nas etapas de análise e estratégia, sendo esta a execução de todo o planejamento realizado. Assim, é nesta fase que se percebe efetivamente o engajamento dos atores envolvidos no *place branding*.

Os atores locais devem ajudar a implementar os projetos e ações escolhidas, apoiando com os seus conhecimentos e habilidades (ZENKER, 2014). O acompanhamento dos projetos contribuirá para aprimorar e controlar ainda mais as leis estipuladas pelo poder legislativo, e auxiliará o poder público local a tomar decisões futuras sobre quais projetos devem ser escolhidos, emendas para alteração de planos etc. O entrevistado A1 evidencia este fato:

Hoje a Indicação Geográfica e a marca Vale dos Vinhedos são geridas pela APROVALE. A APROVALE é quem busca integrar a gestão pública aos atores locais para a realização de diversas ações internas. Essa construção, através destas ações se dá, principalmente, através de reuniões entre associados, com representantes de entidades e gestores públicos, de visitas às comunidades para internalização de conceitos e apresentação dos ideais da associação, de participação em eventos locais de importância, workshops, realização de cursos e outros. A APROVALE possui uma diretoria executiva e conselho superior, que se reúnem mensalmente. Semestralmente é realizada assembleia com seus associados, e repassado um feedback às ações efetivadas, onde também podem sugerir, a qualquer tempo, temáticas a serem debatidas pela diretoria executiva. Uma maneira de monitorar as ações decididas em reuniões passadas. (Entrevistado A1, 2022).

No depoimento de A1 pode-se compreender a dinâmica das relações entre a diretoria e associados em relação às diversas ações a serem executadas bem como a sua efetivação e o monitoramento. Ainda este participante indica que existe uma permanente preocupação com a internalização dos conceitos, e para que isso ocorra, as reuniões e visitas às comunidades são as formas que os representantes da associação utilizam para o sucesso do engajamento dos *stakeholders*, executando as etapas do planejamento estratégico. Neste estudo, optou-se pelas etapas de análise, estratégia e participação, contemplando os processos de *place branding*.

Na concepção de Johnston (2018), o engajamento de modo participativo beneficia interações em grupos, nas ações cognitivas (conhecimento compartilhado) e afetivas (intenção, orientação e experiência). Na região do Vale dos Vinhedos, as ações cognitivas e afetivas refletem-se na realização de *press trip*. O *press trip* é um evento organizado pela gestão pública para oferecer uma experiência relacionada à marca aos atores, para a troca de conhecimento e experiências sobre o lugar, com o objetivo de aumentar a visibilidade da marca do Vale.

Concomitantemente, quando é realizado o *press trip*, os *stakeholders* recebem informativos e são orientados sobre os processos de construção da marca, monitoram as implementações das leis e versam sobre a direção e controle dos gastos efetuados. Mesmo as empresas que adotam a maximização do valor do acionista como objetivo final, precisam gerenciar ativamente as relações com os *stakeholders*, pois a geração de valor para os acionistas depende da contribuição dos principais atores, como clientes, funcionários e fornecedores

(ASEL, POSCH e SPECKBACHER, 2011). Todavia, a direção e controle de gastos não são apenas ações importantes para gerar o engajamento dos *stakeholders* no processo de construção de marca de lugar, mas também são importantes para gerenciar a distribuição de valor e a alocação de riscos no processo de *place branding*. A fala do entrevistado A2 evidencia tal concepção:

A participação de eventos de turismo e vinho, realização de press trip, criação de comunicação visual e material institucional, posicionamento na internet, criação de programações especiais nas quatro estações do ano, estímulo a realização de eventos e programações diferenciadas, realização de tours com a comunidade e colaboradores e, mais recentemente, a criação de estratégias voltadas à proteção da paisagem cultural e aumento das áreas de vinhedos são maneiras encontradas para mantermos a comunidade engajada socialmente com a construção da marca do Vale. Também, é passado aos membros da comunidade a relação de todos os gastos obtidos com o processo de *place branding* e a efetivação do planejamento estratégico, incluindo leis, feiras e eventos. (Entrevistado A2, 2022).

A construção da marca do lugar, conforme este entrevistado, ultrapassa as ações específicas com os *stakeholders* estudados nesta pesquisa, contemplando toda a região e comunidade pertencente ao Vale dos Vinhedos. Diante disso, o processo de *place branding* constrói uma cultura organizacional *bottom-up*.

Também conforme Rebelo, Mehmood e Marsden, (2020), é imprescindível estruturar o conhecimento em uma conceitualização de marca de lugar mais ampla, pois assim, culminará na construção efetiva do conhecimento sobre os processos de *place branding*, que por sua vez, terá forte impacto na expansão e valorização da região.

Dessa forma, a dimensão Participação diferencia-se da questão do engajamento. Na participação, os *stakeholders* envolvidos agem ou intervêm na primeira pessoa do singular “eu”, ou seja, não existe intermediação ou alguém atuando, falando e tomando decisões em nome de outrem ou por outrem. Esta pesquisa não trata apenas da participação, mas busca evidenciar o engajamento, pois, este consiste na partilha de vários *stakeholders*, de vínculos que têm com seus pares, colegas, diretores e a organização de um modo geral, com múltiplos atores envolvidos (SCHAUFELI e BAKKER, 2010).

Um aspecto resultante das ações de engajamento no processo de *place branding*, conforme Chen e Dwyer (2017) é a consolidação dos *stakeholders* como embaixadores do lugar. Na concepção de Chen e Dwyer (2017), os atores são mais predispostos a se tornar guardiões do lugar e exercer um cargo de embaixador quando estão proativamente envolvidos no esforço de *branding* do lugar. Nos dados da pesquisa encontrou-se esta evidência no depoimento do entrevistado A1:

A Aprovale é quem busca o envolvimento dos atores na construção da marca, incentivando que se integrem às questões internas. Temos alguns gestores públicos bastante engajados e parceiros, ao mesmo passo que temos grandes desafios pelo fato da região delimitada envolver áreas de três municípios, com legislações e objetivos distintos. O Vale dos Vinhedos realiza também o Fórum Intermunicipal de Planejamento Turístico e Econômico, reunindo os representantes dos 3 municípios e entidades regionais, em torno de pautas coletivas importantes. A comunidade se engaja e participa bastante dos fóruns interativos. (Entrevistado A1, 2022).

Esta mesma evidência foi explicitada pelo Entrevistado E1: “A gestão pública incentiva bastante. Está bem bacana, temos palestras, fóruns e convites da associação e também poder público, que inova sempre e traz projetos para atrair o turismo, como o festival da polenta”. Estes dois entrevistados, portanto, revelam que os stakeholders participam ativamente nas ações e assim, acabam tornando-se embaixadores do lugar, o que demonstra o seu efetivo engajamento.

Para Rebelo, Mehmood e Marsden, (2020), os embaixadores são considerados como um conjunto de stakeholders com associações fortes ao seu lugar pertencente, com o foco crucial de valorizar o seu lugar social, cultural, ambiental e economicamente através da sua promoção externa. Ainda, incentiva a aceitação e a responsabilidade compartilhada, bem como o domínio sobre essa representação do lugar, podendo maximizar a sensação de pertencimento dos stakeholders e desenvolver seu orgulho pelo lugar, aumentam assim, seu desejo de atuar como embaixadores, o que culminará na solidificação da marca e a valorização sociocultural dos atores envolvidos.

Nabatchi e Blomgren Amsler (2014) argumentam que o processo de construção da marca de lugar é efetivo a partir do momento em que os atores se sintam parte de um todo, motivados e envolvidos em executar seus papéis profissionais. O resultado consiste na eficiência nas tomadas de decisões dos seus empreendimentos, das organizações públicas também e contribuindo para os processos da gestão no que diz respeito à construção da marca dos lugares.

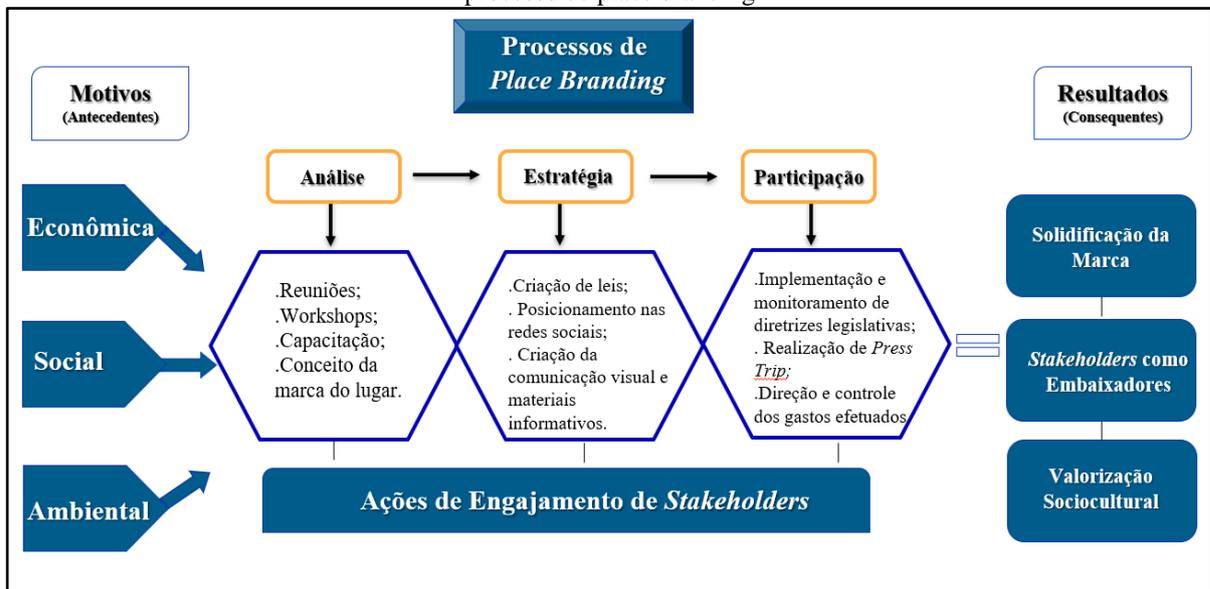
Assim, os atores envolvidos como embaixadores do lugar, possuem papel ativo no processo de construção de marca de lugar, resultando no apoio à co criação e desenvolvimento de uma marca inclusiva, garantindo o seu sucesso e sustentabilidade a longo prazo (KAVARATZIS e KALANDIDES, 2015), o que vai ao encontro com os resultados obtidos nas entrevistas.

A partir disso, a participação consiste em monitorar as implementações legislativas que foram alinhadas nas reuniões e encontros da comunidade do Vale. Dentro do planejamento estratégico, é na etapa de participação que é efetivada a execução das ações estipuladas, como

a realização de press trip, controle e efetivação dos gastos relacionados ao processo de place branding. Como resultado desse processo, obteve-se consequentes: a solidificação da marca, stakeholders como embaixadores do lugar e a valorização sociocultural do Vale dos Vinhedos.

Portanto, a Figura 7 retrata o modelo apresentado na pesquisa. Versa sobre as ações que motivam o engajamento dos stakeholders e como é afetado cada etapa do processo de place branding, conforme as evidências dos entrevistados transpostos nas entrevistas e na literatura clássica e contemporânea. A distribuição demonstra que os antecedentes das dimensões econômicas, sociais e ambientais, atrelados às ações que levam ao envolvimento dos atores no processo de construção de marca de lugares, obtém-se os seguintes resultados (consequentes):

Figura 7 - Modelo de ações que motivam o engajamento dos stakeholders e como é afetado cada etapa do processo de place branding



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No processo de *place branding*, os antecedentes ou fatores que promovem o engajamento são de ordem econômica, social e ambiental. Estes fatores interferem nas etapas de análise, estratégia e participação, o que, por sua vez, impacta sobre os resultados: solidificação da marca, *stakeholders* como embaixadores e valorização sociocultural. Como resultado das ações de engajamento do processo de *place branding*, o intervalo de oportunidade de engajamento indicada pelos atores são: (a) Análise, onde o envolvimento desenvolvido em reuniões mensais, workshops, explanação e criação dos conceitos da marca do lugar; (b) Estratégias, envolve o engajamento por criação de leis, posicionamento estratégico em redes sociais e criações de materiais de comunicação visual e informativos; (c) Participação, que consiste na implementação e monitoramento de diretrizes, realização de *press trip*, direção e

controle dos gastos efetuados. É importante salientar que, possivelmente, outros fatores não evidenciados nesta pesquisa motivam os *stakeholders* a se engajarem no processo de construção de marca de lugar.

Para tanto, os resultados da pesquisa sugerem que há impacto das ações do poder público sobre o *engajamento* dos atores no processo de construção da marca de lugares. Em diversos casos, a câmara municipal representa o nível estratégico e é encarregada pelo desenvolvimento da região (JORGENSEN, 2015). Diante disso, as ações reservadas ao marketing, dentro da autoridade municipal, criam apenas mensagens de *branding* de pouco impacto, com níveis baixos de efetivação do processo de construção de marca local de toda uma região. De acordo com Jorgensen (2015), a câmara municipal e políticos institucionais podem ser os *stakeholders* mais influentes das marcas de lugares, pois são “donos” desse setor e de seus orçamentos financeiros em nome dos residentes locais, tendo como consequência, as identidades de marcas de lugares sendo projetadas “de cima para baixo pelas autoridades governamentais locais” e pelas elites locais.

Ações como o conservadorismo, a falta de conhecimento sobre a legislação e atos legais, treinamento, informação e monitoramento das ações estipuladas em reuniões de debates tornam-se ações inibidoras ao processo de engajamento, resultando na adesão, por parte dos atores envolvidos, em uma conduta de condenação em relação a gestão pública, deixando de contribuir e envolver-se no processo de construção de marca de lugar (HARRISON, BOSSE e PHILLIPS, 2010). O engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding* é composto por atores e participantes ativos de uma região, dentre eles moradores, empresários, servidores públicos, membros de associações comunitária e a gestão pública, e se dá através de reuniões, profissionalização da comunidade pertencente, a fim de integrá-los de maneira proativa, visando a construção da marca do lugar.

Em resposta ao problema norteador deste estudo contemplou-se particularidades sobre a compreensão, enquanto questão prática, sobre o que é o *place branding*, quais atores foram indicados como aqueles participantes e ativos no processo, que elementos teóricos estariam correlacionados ao engajamento dos *stakeholders* e, por fim, de que maneira os *stakeholders* se engajam no processo de *place branding*.

Quadro 5 - Ações utilizadas para o engajamento dos stakeholders: análise, estratégia e participação

<b>Ações utilizadas para engajar os <i>stakeholders</i></b>	<b>Entrevistado</b>
<p style="text-align: center;"><u>Análise</u></p> <p>Reuniões e encontros frequentes com associados, além de informativos, jornais e mensagens, referente a datas comemorativas e feiras.</p> <p>Visitas à comunidade e internacionalização dos conceitos e ideias.</p> <p>Capacitação em Workshops e participação em eventos externos, importantes na busca pelo reconhecimento geográfico.</p> <p>Ações intensivas de expansão e fortalecimento da marca.</p>	M2; A2; A1; S1.
<p style="text-align: center;"><u>Estratégia</u></p> <p>Criação de leis e incentivos fiscais benéficos à expansão.</p> <p>Interatividade na comunicação visual (folders, links e mídia social).</p> <p>Fortalecimento da propagação da denominação de origem (única região em território nacional com a marca de qualidade).</p>	P1; E3;
<p style="text-align: center;"><u>Participação</u></p> <p>Feedback das ações de <i>place branding</i> efetivadas.</p> <p>Associação comunitária com estrutura organizacional fidelizada.</p> <p>Participação em eventos de turismo, realização de <i>press trip</i> e estímulo a realização de eventos e programações diferenciadas.</p> <p>Controle efetivo dos gastos com os processos de planejamento e execução do <i>place branding</i>.</p>	A1; A2

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A problemática que norteou esta pesquisa foi como os *stakeholders* engajam-se no processo de *place branding* no Vale dos Vinhedos (RS). Para tanto, o estudo teve por objetivo geral analisar como ocorre o engajamento de *stakeholders* no processo de *place branding* na região do Vale dos Vinhedos (RS). Para atender ao problema, a pesquisa foi concebida a partir dos pressupostos do método qualitativo em ciências sociais, o qual desenvolveu-se por meio da pesquisa de campo. Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada. Participaram como sujeitos da pesquisa quatorze *stakeholders* sendo eles: parlamentares, autoridades públicas, empresários, moradores e membros de associações comunitárias.

Em relação ao primeiro objetivo desta pesquisa, qual seja, “identificar os fatores que promovem o engajamento de *stakeholders*”, por meio dos dados gerados, foi possível identificar que os fatores que promovem o engajamento são econômicos, sociais e ambientais. Referente ao fator econômico, os entrevistados revelaram que a marca da região traz ganhos econômicos, sobretudo um parâmetro de valor único em todo o território nacional. Em relação ao fator social, os pesquisados explicitaram que os eventos promovidos na região trazem benefícios positivos em relação a construção de marca de lugar, pois estes promovem atratividade local, senso de pertencimento e identidade, impactando positivamente na qualidade de vida dos moradores. Os *stakeholders* com isso, atribuem maior importância valorizando e percebendo vantagens que se estendem a todos. O fator ambiental, os pesquisados apontam a necessidade de manter o desenvolvimento sustentável porque vai reforçar o turismo de experiências. Ainda, as questões ambientais são uma preocupação local, como a conservação das ruas limpas, plantação de árvores e parreiras.

A pesquisa revelou “os fatores que dificultam o engajamento dos *stakeholders* em relação ao processo de *place branding*”, o qual foi o segundo objetivo. Por meio das informações levantadas pelos entrevistados evidenciou-se: falha na comunicação, uso de ferramentas inadequadas, insuficiência na territorialização e falta de senso comunitário. A falha de comunicação foi indicada no que se refere à falta de alinhamento sobre o entendimento da expansão de novos empreendimentos na construção da marca do Vale dos Vinhedos entre o setor público e os membros de associações. Os dados indicam que pode não estar sendo transmitido com eficácia a necessidade ações a serem desenvolvidas e os processos relacionados ao *place branding*. O uso de ferramentas inadequadas foi apontado pelos participantes devido a má utilização de técnicas, mecanismos de gestão e capacitação dos *stakeholders* envolvidos em relação aos processos de *place branding*, causando o

desengajamento dos atores envolvidos no que diz respeito ao Vale dos Vinhedos, quando estes não compreendem a legislação vigente, não havendo transparência e suporte para os envolvidos no que tange ao planejamento estratégico da marca. A insuficiência na territorialização foi apontada quanto aos investimentos em ações focalizadas apenas na cidade de Bento Gonçalves. Os fatos assinalam que a gestão estratégica do Vale dos Vinhedos como um todo não está sendo executada com êxito e distribuídas de maneira equivalente por toda região. Por fim, a falta de senso comunitário foi assinalada pelos participantes quando o domínio de suas propriedades não é feito de maneira autoritária, excluindo o espírito de identidade do cidadão, ou seja, esta é imposta pela associação comunitária, vetando o direito de posse e de recorribilidade, uma vez que o conselho é quem detém a centralização da tomada de decisões dentro da região e, uma vez negado algum item, este está decidido, e sem recurso para a reavaliação do mesmo.

Considerando o último objetivo específico, que versou sobre detectar quais ações são utilizadas pela gestão pública para engajar os *stakeholders* no processo de *place branding*, levando em consideração os dados obtidos nas entrevistas e as considerações encontradas na literatura clássica e contemporânea são a análise, a estratégia e a participação. Referente à análise, os *stakeholders* entrevistados evidenciaram que o resultado do engajamento se deve à implementação de processos do *place branding*, especialmente nas reuniões que ocorreram no âmbito das iniciativas da associação comunitária, a participação em eventos e ações externas, workshops itinerantes), onde a busca pela indicação geográfica (denominação de origem) é uma das ações que favorecem a unidade e promovem o engajamento.

Em relação à estratégia, foi evidenciado que os incentivos econômicos auxiliam no aumento produtivo e na redução do custo, reduzindo a burocracia na participação dos atores em produtos e serviços, garantindo vantagem competitiva, na mesma medida em que ocorre o posicionamento em redes sociais, criação de leis e benefícios governamentais, como a criação do alvará turístico criado pelo poder público legislativo, corroborando com a denominação de origem de qualidade (DO), indicada no ano de 2012, tornando o Vale dos Vinhedos a única região no país com esta denominação reconhecida. Referente a participação, evidenciou-se a dinâmica das relações entre a diretoria e associados em relação às diversas ações a serem executadas bem como a sua efetivação e o monitoramento, onde há uma permanente preocupação com a internalização dos conceitos, decorrentes das participações em reuniões, visitas às comunidades, realização de *Press Trip*, recebimento de materiais informativos, monitoramento de leis e de gastos efetuados. Com tudo, a participação da comunidade nas ações da gestão pública e da associação comunitária promovem o engajamento dos *stakeholders* do Vale dos Vinhedos (RS) em relação ao *place branding*.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Uma das contribuições teóricas deste estudo está relacionada a evidenciar que é a sociedade civil organizada, por meio da associação comunitária, que detém o poder de decisão final de ações estratégicas em relação à construção da marca de lugar. Esta particularidade está ausente nos estudos de *place branding*, visto que, nos estudos não foram encontrados resultados semelhantes. Estes indicam ser o poder público a autoridade máxima que coordena as ações estratégicas de construção de marca de lugar. De modo que, este estudo é o primeiro a encontrar que o engajamento dos *stakeholders* estudados no Vale dos Vinhedos está diretamente relacionado à associação comunitária. Por meio destes dados, pode-se inferir que este seja um dos fatores que mais influenciam para aumentar o engajamento dos *stakeholders* na promoção do *place branding*, conclusões similares a esta também não foram encontradas na literatura.

Outra contribuição desta pesquisa é a proposta de uma nova forma de compreender o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding* que captura a complexidade inerente da experiência. Pois, quanto mais o estudo se aproxima à prática, mais complexo ele se torna. Desta maneira o método de investigação permitiu: (1) visualizar os fatores antecedentes que motivam o engajamento (definidos pelas dimensões econômicas, sociais e ambientais); (2) identificar as ações de engajamento em cada etapa do processo de *place branding* (definidas como Análise, Estratégia e Participação) e; (3) os consequentes destas ações de engajamento no processo de construção de marca (resultando na solidificação da marca, *stakeholders* como embaixadores do lugar e a valorização sociocultural entre os diversos grupos de *stakeholders* que residem na região), podendo assim, aplicar este método em diferentes aplicabilidade.

## 5.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Uma das contribuições práticas deste estudo foi em realizar um diagnóstico tanto do engajamento quanto da construção da marca do lugar. O estudo permitiu encontrar alguns fatores que podem estar relacionados a barreiras que impedem a expansão e a consolidação do valor agregado. Nesta direção os dados da pesquisa demonstram que a associação comunitária, deveria ter como membros constitutivos pessoas ligadas a esfera pública, a fim de garantir o princípio da recorribilidade e da improbidade administrativa. Dessa forma, os membros da associação comunitária que detém as tomadas de decisão, poderiam ser influenciados por meio de uma visão mais complexa, levando a perceber que os investimentos e ações propostas pelo

setor público contemplariam a todos, levando a valorização de toda região e a potencialização de novos turistas, investimentos e fortalecimento dos processos ligados ao *place branding*.

A participação da gestão pública na associação poderia conduzir a novas iniciativas de prosperar (receber empreendimentos e investidores), pois agregaria valor nos próprios empreendimentos já existentes, potencializando todos os *stakeholders*. Com novos investidores para o Vale dos Vinhedos (RS) atrairia mais turistas para a região e todos sairiam ganhando. Neste sentido, caberia movimentos em direção a construção de novas formas de visão dos moradores em relação ao investidor que vem de fora, superando a ideia que seja um concorrente, mas construindo relações de parceria entre os negócios de forma a beneficiar todos, inclusive para a gestão pública.

Ainda este estudo revelou que a associação comunitária é mais atuante em alguns municípios do que outros e, visando construir o engajamento no processo de *place branding*, ela poderia rever sua prática em toda a região do Vale dos Vinhedos, o que implicaria na visão estratégica de construir relações de complementaridade entre os diversos *stakeholders*. Desta forma, toda a região pode ser mais bem avaliada se integram ações que edificam o conjunto, atendendo toda a territorialização pertencente ao Vale dos Vinhedos.

Este estudo também pode contribuir para que, por meio dos fatores encontrados no Vale dos Vinhedos que promovem e dificultam o engajamento dos *stakeholders*, possam guiar as ações de gestão tanto da associação comunitária quanto do poder público local na construção da marca do lugar. Por fim, outra contribuição foi demonstrar que a sociedade civil organizada precisa estar em evidência em relação ao setor público, contribuindo diretamente para aumentar o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*.

### 5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta limitações que podem ser assim descritas. Do ponto de vista metodológico, embora a amostra tenha sido suficiente, poderia ter incluído outros tipos de *stakeholders* tais como, não residentes ou não pertencentes. De forma que, com a amostra ampliada (de forma qualitativa e quantitativa) poderia revelar outros elementos não trazidos pelos representantes investigados. Ainda, no que se refere a metodologia, a pesquisa poderia ter levantado também dados quantitativos. E, do ponto de vista dos dados qualitativos, poderia ser interessante ampliar o tempo de permanência no campo de pesquisa a fim poder captar outros fatores, além dos evidenciados, que favorecem o engajamento dos *stakeholders*. Outra limitação foi não ter encontrado estudos que tratem da sociedade civil organizada, como

o caso da associação comunitária, como principal órgão responsável pela tomada de decisão relacionado a futuros investimentos e a prosperidade do local como um todo. Neste sentido, dificultou a construção de referências ou parâmetros de análise que conduzissem a relação entre o engajamento dos *stakeholders* com o processo de *place branding* tendo a sociedade civil organizada e não o setor público como instituição de poder decisório nas ações da marca do Vale dos Vinhedos e dos impactos do crescimento e desenvolvimento da região.

#### 5.4 SUGESTÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Sugere-se, para estudos futuros, realizar um estudo comparativo entre locais que tenham diferentes formas de gestão: sociedade civil organizada; pública e/ou híbrida. Tais estudos poderiam revelar os impactos nos resultados de engajamento nos processos de *place branding* que estas diferentes formas de gestão produzem.

Ainda, para estudos futuros sugere-se acompanhar as reuniões, as postagens dos órgãos e ver como são feitas as ações de engajamento com *stakeholders*. Também, podem ser coletadas informações em mídias sociais, por exemplo, o posicionamento e comunicação da marca, além de tensões entre e com *stakeholders*.

Por fim, os resultados deste estudo apresentam oportunidades de futuras pesquisas e aplicações do método, demonstrando o engajamento dos *stakeholders* no processo de *place branding*. Futuras pesquisas podem aplicar o método apresentado para investigar de forma mais aprofundada como acontece o engajamento com os grupos de *stakeholders* utilizados na presente pesquisa, ou com outros tipos de *stakeholders*. Além disso, a aplicação do método abre espaço para estudos sobre a influências dos gestores públicos no envolvimento dos *stakeholders* em relação ao processo de *place branding*.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Brands: brand equity: managing brand equity**. Gulf Professional Publishing, 1998.
- ACHARYA, Alok; RAHMAN, Zillur. **Place branding research: a thematic review and future research agenda**. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v. 13, n. 3, p. 289-317, 2016.
- ACHENBAUM, Alvin A. **The mismanagement of brand equity**. In: ARF fifth Annual Advertising and Promotion workshop. 1993.
- AITKEN, Robert; CAMPELO, Adriana. **The four Rs of place branding**. *Journal of Marketing Management*, v. 27, n. 9-10, p. 913-933, 2011.
- ALEIXO, S. (2016). **Marketing Territorial e as Happy Cities**. Validação do modelo e proposta de plano de comunicação (Unpublished master's thesis). IADE.
- AMBLER, Tim *et al.* **Relating brand and customer perspectives on marketing management**. *Journal of Service Research*, v. 5, n. 1, p. 13-25, 2002.
- ANESSI-PESSINA, E.; STECCOLINI, I. **Evolutions and limits of New Public Management – Inspired Budgeting Practices in Italian Local Governments**. *Public Budgeting and Finance*, 25:2 pp1–14., 2005.
- ANHOLT, S.; HILDRETH, J. **Let freedom and cash registers ring: America as a brand**. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2005, 1(2), 164-172.
- ANHOLT, Simon. **Place branding: Is it marketing, or isn't it?**. *Place branding and public diplomacy*, v. 4, n. 1, p. 1-6, 2008.
- ANTHOPOULOS, Leonidas G.; TOUGOUNTZOGLU, Theologis E. **A viability model for digital cities: economic and acceptability factors**. In: *Web 2.0 Technologies and Democratic Governance*. Springer, New York, NY, 2012. p. 79-96.
- APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. APROVALE, 2019. Disponível em: <https://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>. Acesso em: 10 abr. 2023.
- ARAGÃO, Paula Balardini Ribeiro. **Engajamento de stakeholders e desempenho: estudo de caso de política pública municipal de educação**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/23211?show=full>. Acesso em: 2 jan. 2022.
- ARVIDSSON, Adam. **Brands: Meaning and value in media culture**. New York: Routledge, 2006. Disponível em: <http://www.sundigital.uk/Journals-other/Brands%20-%20Meaning%20and%20value%20in%20media%20culture.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2022.
- ASEL, J.A., POSCH, A.; SPECKBACHER, G. Squeezing or cuddling? The impact of

economic crises on management control and stakeholder management. **Rev Manag Sci**, 5, 213–231, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11846-010-0051-4>. Acesso em: 10 jan. 2022.

ASHWORTH, G. J.; KAVARATZIS, M.; WARNABY, G. The need to rethink place branding. *In*: ASHWORTH, G. J.; KAVARATZIS, M.; WARNABY, G. **Rethinking place branding**. New York: Springer, 2015. p. 1-11. Disponível em: <https://link.springer.com/content/pdf/bfm:978-3-319-12424-7/1?pdf=chapter%20toc>. Acesso em: 6 mar. 2022.

AZOULAY, Audrey; KAPFERER, Jean-Noel. Do brand personality scales really measure brand personality? **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 2, p. 143-155, 2003. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540162#citeas>. Acesso em: 10 fev. 2022.

BENNETT, Roger; SAVANI, Sharmila. The rebranding of city places: An international comparative investigation. **International Public Management Review**, v. 4, n. 2, p. 70-87, 2003.

BALAKRISHNAN, Melodena Stephens. Dubai—a star in the east: A case study in strategic destination branding. **Journal of Place management and Development**, 2008.

BALAKRISHNAN, M. Strategic branding of destinations: A framework. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 611-629. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560910946954/full/html>. Acesso em: 15 mar. 2022.

BALLANTYNE, David; AITKEN, Robert. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22, n. 6, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08858620710780127/full/html>. Acesso em: 10 fev. 2022.

BANERJEE, Saikat. Factors impacting state branding communication success: a mediating and multigroup analysis. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 17, n. 4, p. 317-335, 2021. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41254-020-00175-2>. Acesso em: 5 jan. 2022.

BARNETT, Michael L.; HENRIQUES, Irene; HUSTED, Bryan W. Governing the void between stakeholder management and sustainability. *In*: DOROBANTU, S. *et al.* **Sustainability, stakeholder governance, and corporate social responsibility**. United Kingdom: Emerald, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/publication/doi/10.1108/S0742-3322201838>. Acesso em: 7 abr. 2022.

BELL, Fraser. Looking beyond place branding: the emergence of place reputation. **Journal of place management and development**, v. 9, n. 3, p. 247-254, 2016. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPMD-08-2016-0055/full/html>. Acesso em: 5 abr. 2022.

BOWEN, F., NEWENHAM-KAHINDI, A.; HERREMANS, I. When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy. **Journal of Business Ethics**, 297-318. 2010.

BJÖRNER, Emma. International positioning through online city branding: the case of Chengdu. **Journal of Place Management and Development**, 2013.

BOISEN, Martin *et al.* Reframing place promotion, place marketing, and place branding—moving beyond conceptual confusion. **Cities**, v. 80, p. 4-11, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275117301373>. Acesso em: 12 fev. 2022.

BOSSE, Douglas A.; COUGHLAN, Richard. Stakeholder relationship bonds. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 7, p. 1197-1222, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12182>. Acesso em: 5 abr. 2022.

BRAUN, Erik. **City Marketing: Towards an integrated approach**. 2008.

BRAUN, Erik; ESHUIS, Jasper; KLIJN, Erik-Hans. The effectiveness of place brand communication. **Cities**, v. 41, p. 64-70, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275114000687>. Acesso em: 10 fev. 2022.

BRAUN, Erik; KAVARATZIS, Mihalis; ZENKER, Sebastian. My city—my brand: the different roles of residents in place branding. **Journal of Place Management and Development**, 2013.

BREGOLI, Ilenia. Effects of DMO coordination on destination brand identity: A mixed-method study on the city of Edinburgh. **Journal of Travel Research**, v. 52, n. 2, p. 212-224, 2013.

BRENNER, Steven N.; COCHRAN, Philip. The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *In: Proceedings of the international association for business and society*. 1991. p. 897-933.

BRENNER, Steven N. Stakeholder theory of the firm: Its consistency with current management techniques. **Understanding stakeholder thinking**, v. 75, p. 96, 1995.

BRITO, Marisa; RICHARDS, Greg. Events and placemaking. **International Journal of Event and Festival Management**, v. 8, n. 1, p. 2-7, 2017.

BUDNITSKY, Stanislav; JIA, Lianrui. Branding Internet sovereignty: Digital media and the Chinese–Russian cyberalliance. **European Journal of Cultural Studies**, v. 21, n. 5, p. 594-613, 2018.

CAMPELO, Adriana *et al.* Sense of place: The importance for destination branding. **Journal of travel research**, v. 53, n. 2, p. 154-166, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0047287513496474>. Acesso em: 14 fev. 2022.

CHEN, Ning; DWYER, Larry. Residents' place satisfaction and place attachment on

destination brand-building behaviors: Conceptual and empirical differentiation. **Journal of Travel Research**, v. 57, n. 8, p. 1026-1041, 2017. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0047287517729760>. Acesso em: 5 mar. 2022.

CHESTER, Barnard. The functions of the executive. **Harvard University Presse, Cambridge**, 1938.

CLEAVE, Evan *et al.* Place marketing, place branding, and social media: Perspectives of municipal practitioners. **Growth and Change**, v. 48, n. 4, p. 1012-1033, 2017.

DAWKINS, Cedric E. The principle of good faith: Toward substantive stakeholder engagement. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 2, p. 283-295, 2014.

DESATOVA, Petra. **Nation branding and political legitimacy in non-democratic regimes: re-branding post-coup Thailand**. 2018. Tese de Doutorado. University of Leeds. Disponível em: <https://etheses.whiterose.ac.uk/23319/>. Acesso em: 5 fev. 2022.

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

DONNER, Mechthild; FORT, Fatiha. Stakeholder value-based place brand building. **Journal of Product & Brand Management**, v. 27, n. 7, p. 807-818, 2018.

ERDEM, Tülin; SWAIT, Joffre. Brand equity as a signaling phenomenon. **Journal of consumer Psychology**, v. 7, n. 2, p. 131-157, 1998. [https://www.academia.edu/download/44147946/Brand\\_Equity\\_as\\_a\\_Signaling\\_Phenomenon\\_20160327-22305-ixkwvp.pdf](https://www.academia.edu/download/44147946/Brand_Equity_as_a_Signaling_Phenomenon_20160327-22305-ixkwvp.pdf). Acesso em: 12 mar. 2022.

ESHUIS, J.; EDWARDS, A. Branding the city: the democratic legitimacy of a new mode of governance. **Urban Studies**, v. 50, n. 5, p. 1066-1082, 2013. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0042098012459581>. Acesso em: 10 abr. 2022.

ESTEVES, Caio. Place branding-Identificando vocações, potencializando identidades e fortalecendo lugares. **Santos: Simonsen**, p. 8-169, 2016.

FALCADE, Ivanira; TONIETTO, Jorge. Área geográfica delimitada da denominação de origem Vale dos Vinhedos. **Bento Gonçalves, Embrapa Uva e Vinho**, v. 1, 2010.

FORDHAM, Anne Elizabeth; ROBINSON, Guy M. Mechanisms of change: Stakeholder engagement in the Australian resource sector through CSR. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 25, n. 4, p. 674-689, 2018. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1485>. Acesso em: 17 jan. 2022.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

GARDNER, Burleigh B.; LEVY, Sidney J. The product and the brand. *In.*: LEVY, S. **Brands, consumers, symbols, & research**. London: Sage, 1955.

- GERTNER, D. Unfolding and configuring two decades of research and publications on place marketing and place branding. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 7, n. 2, p. 91-106, 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/pb.2011.7#citeas>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6° ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GIOVANARDI, Massimo; LUCARELLI, Andrea; PASQUINELLI, Cecilia. Towards brand ecology: An analytical semiotic framework for interpreting the emergence of place brands. **Marketing Theory**, v. 13, n. 3, p. 365-383, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1470593113489704>. Acesso em: 5 abr. 2022.
- GIRARD, Carine; SOBCZAK, André. Towards a model of corporate and social stakeholder engagement: Analyzing the relations between a French mutual bank and its members. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n. 2, p. 215-225, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1034-3#citeas>. Acesso em: 5 abr. 2022.
- GOLESTANEH, Homayoun *et al.* On the role of internal stakeholders in place branding. **Journal of Place Management and Development**, v. 15, n. 2, p. 202-228, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPMD-05-2020-0041>. Acesso em: 15 fev. 2022.
- GOVERS, Robert. Imaginative communities and place branding. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 16, n. 1, p. 1-5, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41254-019-00143-5>. Acesso em: 5 abr. 2022.
- GUNESH, Priya; MAHESHWARI, Vishwas. Role of organizational career websites for employer brand development. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 1, p. 149-168, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T. Shifting paradigms for sustainable development: Implication for Management Theory and Research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258959>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- GREBOSZ-KRAWCZYK, Magdalena. Place branding (r) evolution: the management of the smart city's brand. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 17, n. 1, p. 93-104, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00167-2>. Acesso em: 5 abr. 2022.
- GREENWOOD, Michelle. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. **Journal of Business ethics**, v. 74, n. 4, p. 315-327, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>. Acesso em: 23 jan. 2022.
- GREENWOOD, Michelle; KAMOCHE, Ken. Social accounting as stakeholder knowledge appropriation. **Journal of Management & Governance**, v. 17, n. 3, p. 723-743, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9208-z>. Acesso em: 23 jan. 2022.

HANKINSON, Graham. Managing destination brands: establishing a theoretical foundation. **Journal of marketing management**, v. 25, n. 1-2, p. 97-115, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1362/026725709X410052>. Acesso em: 15 fev. 2022.

HANNA, Sonya; ROWLEY, Jennifer. Towards a strategic place brand-management model. **Journal of marketing management**, v. 27, n. 5-6, p. 458-476, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02672571003683797>. Acesso em: 15 fev. 2022.

HEREŹNIAK, Marta. Place branding and citizen involvement: Participatory approach to building and managing city brands. **International Studies: Interdisciplinary Political and Cultural Journal (IS)**, v. 19, n. 1, p. 129-142, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/ipcj-2017-0008>. Acesso em: 5 abr. 2022.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic management journal**, v. 31, n. 1, p. 58-74, 2010. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/27735509>. Acesso em: 15 fev. 2022.

HERMAN, H.; SAXENA, S.; MOODIE, R. (Eds.). **Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice: a report of the World Health Organization**. Department of Mental Health and Substance Abuse in collaboration with the Victorian Health Promotion Foundation and the University of Melbourne, 2005. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43286>. Acesso em: 10 fev. 2022.

HOFFMAN, Andrew J. **How culture shapes the climate change debate**. Redwood City: Stanford University Press, 2015.

HOLLEBEEK, Linda. Exploring customer brand engagement: definition and themes. **Journal of strategic Marketing**, v. 19, n. 7, p. 555-573, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>. Acesso em: 10 abr. 2022.

HOLLEBEEK, L. D., GLYNN, M. S.; BRODIE, R. J. Consumer brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 28, n. 2, p. 149-165, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.599493>. Acesso em: 10 abr. 2022.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. IBRAVIN, 2019. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/Panorama-Geral>. Acesso em: 21 abr. 2023.

INSCH, A.; STUART, M. Understanding resident city brand disengagement. **Journal of Place Management and Development**, v. 8, n. 3, p. 172-186, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2015-0016>. Acesso em: 21 abr. 2023.

JACOBSEN, Björn P. Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. **Journal of Place Management and Development**, v. 5, n. 3, p. 253-271, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17538331211269657>. Acesso em: 8 abr. 2022.

JOHNSTON, Kim A. Engagement. **The International Encyclopedia of Strategic Communication**, p. 1-9, 2018.

JOHNSTON, Kim A; TAYLOR, M (Ed.). Toward a theory of social engagement. **The handbook of communication engagement**. [s. l.]: John Wiley & Sons, 2018.

KÄLLSTRÖM, Lisa; HULTMAN, Jens. Place satisfaction revisited: residents' perceptions of "a good place to live". **Journal of Place Management and Development**, v. 12, n. 3, p. 274-290, 2019.

KAPFERER, Jean-Noel. **How global are global brands?** Economic Literature, 1992.

KAVARATZIS, M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, 2004. **Place Branding**, v. 1, n. 1, p. 58-73. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>. Acesso em: 10 abr. 2022.

KAVARATZIS, M.; HATCH, M. J. The dynamics of place brands an identity-based approach to place branding theory. **Marketing Theory**, v. 13, n. 1, p. 69-86, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>. Acesso em: 10 abr. 2022.

KAVARATZIS, Michail. **From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens**. Rijksuniversiteit Groningen, 2008.

KAVARATZIS, Mihalis. Place branding: A review of trends and conceptual models. **The marketing review**, v. 5, n. 4, p. 329-342, 2005.

KAVARATZIS, Mihalis; ASHWORTH, Gregory J. City branding: an effective identity statement or a transitory marketing trick?. **Tijdschrift voor economische en sociale geografie**, v. 96, n. 5, p. 506-514, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x>. Acesso em: 10 abr. 2022.

KAVARATZIS, Mihalis; KALANDIDES, Ares. Rethinking the place brand: the interactive formation of place brands and the role of participatory place branding. **Environment and Planning A**, v. 47, n. 6, p. 1368-1382, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0308518X15594918>. Acesso em: 10 abr. 2022.

KELLER, Kevin Lane. Branding and brand equity. **Handbook of marketing**, v. 151, 2002.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. Branding in B2B firms. *In: Handbook of business-to-business marketing*. Edward Elgar Publishing, 2012.

KLIJN, E H *et al.* **LIPSE (EU FP7 programme)-Learning from Innovation in Public Sector Environments View project governance networks: concepts, impacts and management View project**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256492242>. Acesso em: 21 abr. 2023.

KLIJN, Erik-Hans; ESHUIS, Jasper; BRAUN, Erik. The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. **Public management review**, v. 14, n. 4, p. 499-519, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719037.2011.649972>. Acesso em: 21 abr. 2023.

KLIJN, E. H.; KOPPENJAN, J. F. M. **Governance Networks in the Public Sector**. London: Routledge, 2016.

KORNBERGER, Martin. **Brand society: How brands transform management and lifestyle**. Cambridge University Press, 2010.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. **Journal of brand management**, v. 9, n. 4, p. 249-261, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>. Acesso em: 21 abr. 2023.

KVALE, S. **InterViews: An introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.

LAMB, C. *et al.* Conscience, conscientious objection, and nursing: A concept analysis. **Nursing Ethics**, v. 26, n. 1, p. 37–49, 1 fev. 2019. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28399688/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

LANE, Vicki R. The impact of ad repetition and ad content on consumer perceptions of incongruent extensions. **Journal of Marketing**, v. 64, n. 2, p. 80-91, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.80.17996>. Acesso em: 8 abr. 2023.

LE FEUVRE, M *et al.* Understanding stakeholder interactions in urban partnerships. **Cities**, 52, 55–65. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.10.017>. Acesso em: 8 abr. 2023.

LECKIE, C., NYADZAYO, M. W., E JOHNSON, L. W. **Antecedents of consumer brand engagement and brand loyalty**. *Journal of Marketing Management*, 32, 558–578, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1131735>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LEVY, Sidney J.; ROOK, Dennis W. **Brands, consumers, symbols and research: Sidney J Levy on marketing**. [s. l.]Sage Publications, 1999.

LI, Ming-Way *et al.* Unlocking the customer engagement-brand loyalty relationship in tourism social media: The roles of brand attachment and customer trust. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 44, p. 184-192, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.015>. Acesso em: 15 mar. 2022.

LICHROU, M.; KAVARATZIS, M.; GIOVANARDI, M. (Eds.). **Inclusive place branding: critical perspectives on theory and practice**. London: Routledge, 2017.

LINDSTROM, Martin. **Brandwashed: Tricks companies use to manipulate our minds and persuade us to buy**. Kogan Page Publishers, 2012.

LUCARELLI, Andrea. Place branding as urban policy: The (im) political place branding. **Cities**, v. 80, p. 12-21, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.004>. Acesso em: 15 mar. 2022.

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

LUCARELLI, A. GIOVANARDI, M. The political nature of brand governance: a discourse analysis approach to a regional brand building process. **J Public Affairs**, v. 16, n. 1, p. 16-27, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/pa.1557>. Acesso em: 15 fev. 2022.

RANTISI, Norma; LESLIE, Deborah; CHRISTOPHERSON, Susan. Placing the creative economy: Scale, politics, and the material. **Environment and Planning A**, v. 38, n. 10, p. 1789-1797, 2006.

MA, Wenting *et al.* Tracing the origins of place branding research: A bibliometric study of concepts in use (1980–2018). **Sustainability**, v. 11, n. 11, p. 2999, 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/333429662\\_Tracing\\_the\\_Origins\\_of\\_Place\\_Branding\\_Research\\_A\\_Bibliometric\\_Study\\_of\\_Concepts\\_in\\_Use\\_1980-2018/citations](https://www.researchgate.net/publication/333429662_Tracing_the_Origins_of_Place_Branding_Research_A_Bibliometric_Study_of_Concepts_in_Use_1980-2018/citations). Acesso em: 20 fev. 2022.

MAGNAN, Emília dos Santos *et al.* Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MALAMUD, P.; NEVES, M.; PATROCINIO, G. Design and Its Multiple Roles in Place Branding: The Case of Mississauga, Canada Lecture Notes in Networks and Systems. **Anais...Springer Science and Business Media Deutschland GmbH**, 2021. Disponível em: [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-80415-2\\_8](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-80415-2_8). Acesso em: 5 fev. 2022.

MARLAND, Alex; LEWIS, J. P.; FLANAGAN, Tom. Governance in the age of digital media and branding. **Governance**, v. 30, n. 1, p. 125-141, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/gove.12194>. Acesso em: 7 fev. 2022.

MERRILEES, Bill; MILLER, Dale; HERINGTON, Carmel. Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 7/8, p. 1032-1047, 2012.

MIKULIĆ, Josip; MILIČEVIĆ, Katarina; KREŠIĆ, Damir. The relationship between brand strength and tourism intensity: empirical evidence from the EU capital cities. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, 2016.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MOLINARI, Gisele Trindade; PADULA, Antônio Domingos. A construção social da qualidade na microrregião do Vale dos Vinhedos. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, p. 183-202, 2013.

MUÑIZ MARTINEZ, Norberto. City marketing and place branding: A critical review of practice and academic research. **Journal of Town & City Management**, v. 2, n. 4, 2012.

MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. **Business ethics: A European review**, v. 15, n. 4, p. 323-338, 2006.

NABATCHI, Tina; AMSLER, Lisa Blomgren. Direct public engagement in local

government. **The American Review of Public Administration**, v. 44, n. 4, p. 63-88, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074013519702>. Acesso em: 14 fev. 2022.

NEEDHAM, Catherine. Brands and political loyalty. **Journal of Brand Management**, v. 13, n. 3, p. 178-187, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540260>. Acesso em: 6 fev. 2022.

TEIXEIRA NETO, José Maria Franco. Uma revisão da Teoria dos Stakeholders e principais pontos de controvérsias. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 2, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0001>. Acesso em: 6 fev. 2022.

NEUMEIER, Marty. **The brand gap: o abismo da marca**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Antonio Roberto de. Branding ao ponto. **Revista ADG**, n. 24, p. 86, 2002.

OOI, Can-Seng; PEDERSEN, Jesper Strandgaard. City branding and film festivals: Re-evaluating stakeholder's relations. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 6, p. 316-332, 2010.

PASQUINELLI, Cecilia. Branding as urban collective strategy-making: The formation of NewcastleGateshead's organisational identity. **Urban Studies**, v. 51, n. 4, p. 727-743, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0042098013493025>. Acesso em: 6 fev. 2022.

PEDELIENTO, Giuseppe; KAVARATZIS, Mihalis. Bridging the gap between culture, identity and image: A structurationist conceptualization of place brands and place branding. **Journal of Product & Brand Management**, v. 28, n. 3, p. 348-363, 2019.

PUGLIESI, Maria Laura; FRANCO, Barbosa. **Análise de conteúdo**. Autores Associados, 2005.

RAI, Naveen. Impact of advertising on consumer behaviour and attitude with reference to consumer durables. **International Journal of Management Research and Business Strategy**, v. 2, n. 2, p. 74-79, 2013.

REBELO, Cátia; MEHMOOD, Abid; MARSDEN, Terry. Co-created visual narratives and inclusive place branding: a socially responsible approach to residents' participation and engagement. **Sustainability Science**, v. 15, n. 2, p. 423-435, 2020.

REIMAN, Joey. **The story of purpose: The path to creating a brighter brand, a greater company, and a lasting legacy**. John Wiley & Sons, 2012.

RIZA, Müge *et al.* City branding and identity. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 35, p. 293-300, 2012.

RODRIGUEZ-MELO, Alexander; MANSOURI, S. Afshin. Stakeholder engagement: Defining strategic advantage for sustainable construction. **Business Strategy and the Environment**, v. 20, n. 8, p. 539-552, 2011.

ROJAS-MÉNDEZ, José. The nation brand molecule. **Journal of Product & Brand Management**, v. 22, n. 7, p. 462-472, 2013.

ROOM, A. Dictionary of Trade Greatest Brands. **An International Review**, 1992.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 887-910, 1997.

SANTOS, Ana Cristina Leitão. **Branding de países e atração de investimento direto estrangeiro: o papel do soft power**. 2013. Tese de Doutorado. Universidade de Lisboa (Portugal).

SARTORI, A.; MOTTIRONI, C; CORIGLIANO, M.A, “**Tourist destination brand equity and internal stakeholders: an empirical research**”, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 327-340, 2012. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/9715d80272884a4136cb5afc976c326a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SEROKA-STOLKA, O.; FIJOREK, K. (2020). Enhancing corporate sustainable development: Proactive environmental strategy, stakeholder pressure and the moderating effect of firm size. **Business Strategy and the Environment**, 29(6), 2338–2354, 2020.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, v. 12, p. 10-24, 2010.

SHAPIRO, Carl. Premiums for high quality products as returns to reputations. **The quarterly journal of economics**, v. 98, n. 4, p. 659-679, 1983.

SHARIFI, Ayyoob. A critical review of selected smart city assessment tools and indicator sets. **Journal of cleaner production**, v. 233, p. 1269-1283, 2019.

SMITH, Brian G.; GALLICANO, Tiffany Derville. Terms of engagement: Analyzing public engagement with organizations through social media. **Computers in Human Behavior**, v. 53, p. 82-90, 2015.

STAKE, R. **The Art of Case Study Research**. Sage, Thousand Oaks, CA; London, 1995.

STOCKER, Fabricio *et al.* Stakeholder engagement in sustainability reporting: a classification model. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 27, n. 5, p. 2071-2080, 2020.

STUBBS, Julian; WARNABY, Gary. Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders. *In: Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions*. Cham: Springer International Publishing, 2014. p. 101-118.

SZTEJNBERG, Raquel; GIOVANARDI, Massimo. The ambiguity of place branding consultancy: working with stakeholders in Rio de Janeiro. **Journal of Marketing Management**, v. 33, n. 5-6, p. 421-445, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1319404>. Acesso em: 20 fev. 2022.

THERKELSEN, Anette *et al.* Branding Aalborg: Building community or selling place?

*In: Towards effective place brand management.* Edward Elgar Publishing, 2010.

TOMIYA, Eduardo. **Gestão do valor da marca: como criar e gerenciar marcas valiosas (Brand Value Management).** Editora Senac Rio, 2020.

TONIETTO, Jorge *et al.* **O regulamento de uso da denominação de origem Vale dos Vinhedos: vinhos finos tranquilos e espumantes.** Bento Gonçalves, RS: Embrapa Uva e Vinho, 2013.

TUOK, I. The distinctive city: Pitfalls in the pursuit of differential advantage. **Environment and Planning A**, v. 41, n. 1, p. 13–30, 2009.

VANOLO A. **City Branding, the ghostly politics of representation in globalising cities.** London: Taylor & francis, 2017.

VAN HAM, Peter. The rise of the brand state: The postmodern politics of image and reputation. **Foreign affairs**, p. 2-6, 2001.

VAN HAM, Peter. Place branding: The state of the art. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 616, n. 1, p. 126-149, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0002716207312274>. Acesso em: 10 fev. 2022.

VIVEK, Shiri D.; BEATTY, Sharon E.; MORGAN, Robert M. Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. **Journal of marketing theory and practice**, v. 20, n. 2, p. 122-146, 2012.

WARNABY, Gary; MEDWAY, Dominic. What about the ‘place’ in place marketing?. **Marketing theory**, v. 13, n. 3, p. 345-363, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1470593113492992>. Acesso em: 15 fev. 2022.

WÆRAAS, Arild; BYRKJEFLOT, Haldor. Public sector organizations and reputation management: Five problems. **International Public Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 186-206, 2012.

WÆRAAS, Arild; MAOR, Moshe (Ed.). **Organizational reputation in the public sector.** Routledge, 2014.

WERNERFELT, Birger. Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signalling by posting a bond. **The RAND Journal of Economics**, p. 458-466, 1988.

ZAVATTARO, Staci M.; MARLAND, Alex; ESHUIS, Jasper. Public branding and marketing: Theoretical and practical developments. **Public Administration Review**, v. 81, n. 4, p. 728-730, 2021.

ZAVATTARO, Staci M. **Place brand formation and local identities.** Routledge, 2019.

ZENKER, Sebastian; ERFGEN, Carsten. Let them do the work: a participatory place branding approach. **Journal of place management and development**, v. 7, n. 3, p. 225-234, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2013-0016>. Acesso em: 15 fev. 2022.

ZENKER, Sebastian; ERFGEN, Carsten. Let them do the work: a participatory place branding approach. **Journal of place management and development**, v. 7, n. 3, p. 225-234, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2013-0016>. Acesso em: 10 abr. 2022.

ZENKER, Sebastian; JACOBSEN, Björn P. Introduction to interregional place branding. **Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions**, p. 1-11, 2015.

ZENKER, Sebastian; PETERSEN, Sibylle. An integrative theoretical model for improving resident-city identification. **Environment and Planning A**, v. 46, n. 3, p. 715-729, 2014.

ZHANG, Li; ZHAO, Simon Xiaobin. City branding and the Olympic effect: A case study of Beijing. **Cities**, v. 26, n. 5, p. 245-254, 2009.

WARNABY, Gary; MEDWAY, Dominic; BENNISON, David. Notions of materiality and linearity: the challenges of marketing the Hadrian's Wall place 'product'. **Environment and Planning A**, v. 42, n. 6, p. 1365-1382, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1068/a42481>. Acesso em: 10 abr. 2022.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

INFORMAÇÕES SÓCIODEMOGRÁFICAS
Sexo: ( <input type="checkbox"/> ) Feminino ( <input type="checkbox"/> ) Masculino
Idade: _____ anos
Escolaridade:
Função exercida:
Tempo de atuação:
Residente: ( <input type="checkbox"/> ) SIM ( <input type="checkbox"/> ) NÃO

Q1. Você conhece a marca Vale dos Vinhedos? Se sim, o que você pensa sobre ela? (instigar a pessoa a falar mais).
Q.2 Você já participou de reuniões, apresentações que falem sobre a marca Vale dos Vinhedos? Se sim, como foi a sua experiência? Por que você acha que foi convidado para tal discussão?
Q3. Sobre a secretaria do turismo, qual a sua relação com ela?
Q4. Você ou sua organização se envolvem nos processos de construção da marca de lugar do Vale dos Vinhedos? Como foi o processo de envolvimento? Qual foi o seu papel ou da sua organização nesse processo?
Q5. Como a marca Vale dos Vinhedos representa seu empreendimento/sua região? Por quê?
Q6. Existe algum fórum ou grupo com o qual a comunidade do Vale dos Vinhedos possa se conectar e discutir ideias e melhorias para a marca? Relate uma situação de como foi essa reunião.
Q7. A gestão pública incentiva a sua participação na construção da marca? Como isso ocorre? Você teria alguma sugestão de melhoria desse processo?
Q9. Na sua opinião, a troca na gestão pública influencia no seu envolvimento com a marca do Vale dos Vinhedos? De que forma?
Q10. Você ou a sua organização se envolve no desenvolvimento da marca do Vale dos Vinhedos? Qual foi o seu papel ou da sua organização?
Q11. O que te motiva a se envolver/participar com a marca Vale dos Vinhedos?
Q12. O que te impede ou desmotiva de se envolver/participar com a marca Vale dos Vinhedos?

Q13. Como você acha que poderia contribuir mais com a marca?
Q14. O que te faria se envolver mais com a marca Vale dos Vinhedos?
Q15. Como o Vale dos Vinhedos é divulgado dentro da sua comunidade?
Q16. Essa divulgação, ajuda a sua organização? De que forma?
Q17. A forma como a marca é trabalhada pelo setor público melhorou ou piorou ao longo dos anos? Por quê?
Q18. Quais são os principais desafios da marca Vale dos Vinhedos?

Para o setor público:

Q1. Quais estratégias são utilizadas no processo de construção da marca do Vale dos Vinhedos?
Q2. De que maneira essas estratégias são colocadas em prática para os atores da região do Vale dos Vinhedos?
Q3. Como a gestão pública envolve os atores?
Q4. Que ações são feitas pela gestão para que os atores participem do processo de construção de marca do Vale dos Vinhedos?
Q5. Existe um cronograma de reuniões, fóruns e debates das autoridades públicas com a comunidade do Vale dos Vinhedos, a fim de comunicar as ações estratégicas de construção de marca do Vale dos Vinhedos? Qual é a frequência com que estes encontros acontecem?
Q6. Como as estratégias de construção de marca são criadas?
Q7. Quem participa dessa criação?
Q8. Como esses participantes são selecionados? Por que essas pessoas são chamadas?
Q9. Como o setor público mantém as pessoas envolvidas na construção da marca Vale dos Vinhedos?