

PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO DE MARCA-PAÍS: UM ESTUDO SOBRE A MARCA BRASIL

THE COUNTRY-BRANDING PROCESS: A STUDY OF THE BRAZIL BRAND

PROCESO DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE MARCA PAÍS: UN ESTUDIO SOBRE LA MARCA BRASIL

Ricardo Martins de Castro

Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo – ricardomartins@fearp.usp.br

Janaina de Moura Engracia Giraldi

Professora Doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo – jgiraldi@usp.br

Data de Submissão: 02/10/2010

Data de Aprovação: 19/03/2012

RESUMO

O conceito de marca saiu do escopo do produto e passou a ser elemento importante para aumentar e garantir a vantagem competitiva internacional de países. Este trabalho tem como objetivo principal a análise do processo de desenvolvimento da “Marca Brasil”. Para isso, foi empregada uma pesquisa exploratória, com entrevistas semiestruturadas com indivíduos que fizeram parte da criação da Marca Brasil e que integram a Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR). Foram comparados os passos do desenvolvimento de marca de países verificados na teoria com aqueles seguidos pela EMBRATUR na criação da Marca Brasil. Adicionalmente, os acertos e as falhas neste processo de desenvolvimento da marca foram destacados. Como resultado final, verificou-se que o Brasil seguiu parcialmente os principais passos referentes ao desenvolvimento de marca-país. Críticas e sugestões ao processo de construção de marca foram feitas, a fim de contribuir para o melhoramento da marca, servindo de base para o governo brasileiro melhorar suas estratégias de comunicação da marca, para empresas que pretendem utilizar a marca em seus processos de exportação, e também para futuros trabalhos sobre o tema, carente de avaliações sobre o processo de construção de marca de países.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento de marca. Marca-país. Marca Brasil. Comunicação.

ABSTRACT

The concept of country branding arose out of product branding and has become an important element for guaranteeing and increasing the international competitive advantage of countries. The main objective of this work is to analyze the development process of the “Brazil Brand.” For this, we used an exploratory research, with semi-structured interviews with individuals involved in the creation of the Brazil Brand and who worked for EMBRATUR – the Brazilian Institute of Tourism. We compared the steps in the country branding process reported in the theory with those followed by EMBRATUR in the creation of the Brazil Brand. Additionally, the successes and failures in the process of brand development were highlighted. As a final result, it was found that Brazil has partially followed the main steps for developing its country brand.

Comments and suggestions are made on the branding process, as a contribution to improving the Brazil Brand, serving as a basis for the Brazilian government to improve its brand communication strategies for companies seeking to use the brand in their export processes, and also for future studies on the subject, which lacks assessments on the process of country brand creation.

KEYWORDS: Branding. Country brand. Brazil brand. Communication.

RESUMEN

El concepto de marca salió del dominio del producto y pasó a ser elemento importante para aumentar y garantizar la ventaja competitiva internacional de países. Este trabajo tiene como principal objetivo el análisis del proceso de desarrollo de la "Marca Brasil". Para ello fue utilizada una investigación exploratoria, con entrevistas semiestructuradas con individuos que formaron parte de la creación de la Marca Brasil y que integran el Instituto Brasileño de Turismo (EMBRATUR). Fueron comparados los pasos del desarrollo de marca de países verificados en la teoría con aquellos seguidos por la EMBRATUR en la creación de la Marca Brasil. Adicionalmente, fueron destacados los aciertos y las fallas en este proceso de desarrollo de la marca. Como resultado final, se comprobó que Brasil siguió parcialmente los principales pasos referentes al desarrollo de marca país. Se hicieron críticas y sugerencias al proceso de construcción de marca, a fin de contribuir con la mejoría de la misma, para que sirva de base para que el gobierno brasileño mejore sus estrategias de comunicación de la marca, para empresas que pretenden utilizarla en sus procesos de exportación, y también para futuros trabajos sobre el tema, área que carece de evaluaciones sobre el proceso de construcción de marca de países.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo de marca. Marca país. Marca Brasil. Comunicación.

1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, marcado pela competição advinda do processo de globalização e das práticas capitalistas cada vez mais intensas, as ações de *marketing* passam por uma mudança nítida: não somente as empresas estão na busca pelo reconhecimento global, mas também os países. Também para Papadopoulos e Heslop (2002), a globalização, o crescimento de novas tecnologias e outras forças contemporâneas têm gerado grandes transformações econômicas e sociais, resultando em um crescimento sem precedentes nos investimentos diretos estrangeiros. Um dos resultados desse novo ambiente é o aumento no número de países que realizam ações proativas para atrair investidores estrangeiros, como a realização de estratégias de comunicação e marcas. Divulgar a imagem de um país passou a ser uma das tarefas primordiais para o governo e para as empresas de diferentes setores nos últimos anos.

Assim como produtos e serviços, os lugares (países, regiões e cidades) também competem entre si por clientes e podem beneficiar-se de instrumentos de *marketing* para atrair investimentos, para gerar negócios ou para tornarem-se polos turísticos. Exatamente como as empresas, os lugares enfrentam uma competição global e sofrem impactos causados pelas revoluções em tecnologia e comunicações (GALHANONE; DECOSTER, 2007). Fetscherin (2010) indica que os países precisam competir entre si para estimular as exportações, atrair turismo, investimento direto e imigração. Muitos governos passaram a utilizar técnicas de criação e gestão de marcas, de modo a diferenciar seus países no cenário internacional e estabelecer uma vantagem competitiva sobre seus rivais. Acredita-se que uma marca forte de país pode contribuir para seu desenvolvimento sustentável (JAFFE; NEBENZAHL, 2001).

A área de estudo sobre marca de países pode ser considerada como parte de duas outras áreas mais amplas: imagem de país e imagem de destino turístico. De acordo com Nadeau et al. (2008), essas duas áreas de pesquisa evoluíram separadamente, embora os desenvolvimentos na primeira

possam contribuir de forma significativa na segunda. Pesquisas sobre imagem de destino turístico envolvem identificar imagens de um destino, enquanto pesquisas sobre imagem de país envolvem avaliar impressões sobre países como produtores de mercadorias/serviços. Assim, verifica-se que ambas as áreas investigam imagens percebidas complexas sobre lugares, e como essas imagens afetam as decisões dos consumidores.

A literatura que envolve os dois conceitos, imagem de país e imagem de destino turístico, refere-se a estudos que avaliam a relação entre turismo e imagem de país (NADEAU et al., 2008). Por um lado, a viagem a um país relaciona-se com a formação ou a modificação das percepções sobre o local. Dessa forma, a imagem de um país, estabelecida pela experiência turística, pode exercer um efeito positivo nas exportações. Por outro lado, a imagem sobre um país (incluindo a qualidade de seus produtos) pode afetar diretamente a intenção do turista em visitá-lo.

Já para Fetscherin (2010), os estudos sobre marca de país (ou marca de nação) emergiram da área de *marketing*, e seus fundamentos vêm de diferentes áreas de estudo: país de origem, marcas de destino, imagem de país e identidade de país. Por isso, as pesquisas sobre marcas de país são ainda iniciais, atraindo a atenção de muitos acadêmicos e praticantes nos anos 2000. Percebe-se que promover uma imagem nacional pode ser uma das vias privilegiadas de afirmação econômica mundial (MURRAÇAS, 2008). Na gestão da marca-país, não só o governo e as empresas devem estar comprometidos na divulgação da imagem do país, mas também os próprios cidadãos locais, os quais precisam se sentir envolvidos em tal processo de divulgação da marca e precisam ter um espírito de orgulho quanto à marca de seu país.

Para Dinnie (2008), a área de estudo sobre marca de país é entusiasmante e complexa, apesar de ser um fenômeno controverso. O entusiasmo deve-se ao fato de haver atualmente pouca teoria publicada, mas, ao mesmo tempo, muita prática no mundo real. A complexidade deve-se aos diversos níveis, às dimensões e às disciplinas considerados para a criação desse tipo de marca, que vai além do escopo tradicional da gestão de marcas, como relações internacionais e diplomacia (ANHOLT, 2007). Por sua vez, a controvérsia advém do fato dessa atividade ser altamente politizada, gerando opiniões conflitantes.

O grande desafio na gestão da marca de um país, em um cenário competitivo, é o reconhecimento mundial e a boa reputação da imagem do país (KOTLER; GERTNER, 2004). Se tais objetivos forem alcançados, turistas serão atraídos para o local, empresas se interessarão em investir e não só a marca, mas também a economia local, se fortalecerão. Para isso, uma boa gestão da marca-país é fundamental; como fazê-la e quais os fatores envolvidos em tal processo são descritos neste artigo, evidenciando a importância de se ter uma marca-país bem consolidada. Adicionalmente, ressalta-se a especial importância de uma marca-país bem gerenciada para países em desenvolvimento, como o Brasil, que têm dificuldades para definir seus papéis políticos, econômicos e sociais (FLOREK; CONEJO, 2007).

Em 2005, o Brasil entrou nessa briga pelo reconhecimento mundial, com o lançamento oficial da Marca Brasil, por meio do Projeto Aquarela (Marketing Turístico Internacional do Brasil), pelo Instituto Brasileiro do Turismo do Governo Federal (EMBRATUR). O objetivo era tornar o país um dos vinte maiores destinos turísticos do mundo. Diversas ações foram e ainda são colocadas em prática pelo governo brasileiro, a fim de fortalecer a imagem do Brasil e torná-lo um potencial destino turístico.

Considerando o contexto acima delineado, o objetivo geral deste artigo é analisar o processo de desenvolvimento da Marca Brasil. Especificamente, buscam-se os seguintes objetivos: entender os modelos relacionados ao desenvolvimento e à gestão de marca de países; verificar as possíveis falhas, as dificuldades e os acertos encontrados no processo de desenvolvimento da Marca Brasil; e tecer críticas e sugestões a respeito da Marca Brasil, levando-se em conta as entrevistas realizadas com a EMBRATUR.

Cabe destacar que este artigo ajuda a preencher uma lacuna na área de pesquisa sobre marca de países, uma vez que esta ainda é pouco estudada internacionalmente, por ser um assunto recente (FETSCHERIN, 2010). No entanto o tema é atual e expressivo no campo socioeconômico mundial. Com os resultados deste trabalho, será possível ampliar os conhecimentos na área de "marca-país" e analisar aplicações nas empresas e nas políticas adotadas pelo governo brasileiro. Empresas brasileiras podem usufruir desse trabalho e, posteriormente, usar a Marca Brasil como fonte de

vantagem competitiva nos mercados externos. A seguir, são mostrados temas primordiais para o entendimento do processo de desenvolvimento da Marca Brasil e para a posterior identificação das falhas e dos acertos nesse processo.

2 O Conceito de “Marca-País”

O conceito de “marca-país” vem sendo muito discutido nos dias de hoje e está atingindo grande importância no cenário econômico mundial. Mesmo parecendo recente tal discussão sobre marca-país, Anholt (2005) afirma que os países sempre foram marcas. A habilidade deles em competir por turismo, por investimento estrangeiro, por consumidores e pela atenção e pelo respeito da mídia, é significativamente determinada pelo poder da imagem das suas marcas. O autor afirma ainda que, mesmo que só tenham adotado recentemente o vocabulário e as técnicas do *marketing*, os países líderes sempre investiram no processo de criação e manutenção da marca-país para suas respectivas nações. Os conceitos da marca-país, uma vez pesquisados, testados e definidos, são usados como base das campanhas promocionais, a fim de encorajar o comércio, o turismo e os investimentos no país (DOMEISEN, 2003).

Apesar do aumento de artigos sobre o tema, ainda não há uma definição comum para o termo marca-país. Por exemplo, Dinnie (2008) o define como o conjunto único e multi-dimensional de elementos que fornecem à nação uma base cultural de diferenciação e relevância para seu público-alvo. Fetscherin (2010), por sua vez, indica que marca-país envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais. Já segundo Kotler e Gertner (2004), tal marca é a imagem que as pessoas guardam de determinado lugar e pode ser trazida à tona pela simples menção de seu nome.

Florek (2005) cita como uma das tarefas do processo de criação da marca-país a de construir associações positivas para o país e para seus habitantes e produtos, além de objetivar a mudança de opiniões e estereótipos desfavoráveis à nação. Outro objetivo importante é o de espalhar informações a respeito do país criador da marca. Porém, ainda segundo Florek (2005), a meta mais importante da marca-país é de contribuir para o bem-estar da população local, melhorando a imagem do país no qual a população está inserida, por meio da melhora da situação econômica do país e, assim, conseguindo aumentar a satisfação dos cidadãos locais.

A imagem de um país projetada mundialmente tem um grande efeito sobre a população local. Campanhas corporativas de criação de marca (quando bem feitas) afetam dramaticamente o moral, o espírito de equipe e o senso de propósito dos empregados de uma dada organização. Fazendo-se uma analogia, espera-se que uma campanha nacional apropriada de criação de marca seja capaz de unir a nação dentro de um senso comum de propósito e orgulho nacional (ANHOLT, 2002).

O sucesso da marca-país depende da análise apropriada do trabalho que deverá ser feito em seu processo de desenvolvimento e de um planejamento cuidadoso da estrutura da marca, bem como da comunicação que será adotada. Uma essência de uma marca definida corretamente cria uma identidade que, devidamente comunicada e disseminada, trará resultados satisfatórios perante os receptores (potenciais consumidores). Toda a tarefa nesse contexto deve ter o objetivo de fortalecer e apoiar a identidade de marca definida (FLOREK, 2005).

Para Santana (2006), a marca-país exerce uma importante função denominada de mediadora, ou seja, ela será elemento de mediação para consumidores e investidores quando o nome do país de origem servir como um aval do produto. Santana (2006, p. 24) conclui que “quando a marca-país tiver condições de cumprir favoravelmente sua função mediadora, as marcas corporativas do lugar terão maior facilidade de se posicionar nos mercados e um acesso mais rápido ao consumidor.” Portanto se pode notar a importância de uma marca-país forte para determinado país, e também para as empresas localizadas neste país, pois, a partir do momento em que a marca passa a exercer a função mediadora, fica mais simples de se conquistar a preferência do consumidor.

Quanto ao valor da marca-país, a expressão “*country equity*” (valor da marca-país) é utilizada para descrever o valor emocional das marcas que os consumidores associam com um país. De acordo com Kotler e Gertner (2004, p. 2), “isso acontece quando o nome de um país os ajuda a avaliar os produtos provenientes dali e a tomar suas decisões de compra”. A sensibilização e as associações

do consumidor para com um determinado país conduzem a uma qualidade percebida, a atributos relacionados à marca do país e, eventualmente, a uma lealdade à marca desse país. Tal país pode “ganhar” certa quota na mente do consumidor, o qual pode considerar o lugar significativo e único em sua mente.

No entanto se destaca que há setores da economia que podem ser mais beneficiados com uma marca-país; como os setores de turismo e o de eco-turismo. O turismo é um tipo de negócio em ascensão e o desenvolvimento de uma marca-país pode ser parte de uma estratégia efetiva na gestão do crescimento do turismo nacional. Um ponto chave em relação ao turismo e a marca-país é a diferenciação desejada, ou seja, no processo de criação da marca que irá apoiar o crescimento do turismo, a arquitetura única de um determinado país, bem como sua história, arte e outras formas de cultura devem estar inclusos (DOMEISEN, 2003).

Mas o desenvolvimento de uma marca nacional também pode ter êxito em outros setores ou em uma combinação deles. No caso da Escócia, cerca de 350 membros de companhias de 23 setores distintos aderiram a uma iniciativa comum de desenvolvimento de marca, o que impulsionou tanto a visibilidade quanto as vendas das companhias envolvidas. Já para aqueles países que não consideram a marca-país uma opção viável no presente momento em que se encontram, a marca setorial pode ser uma alternativa, segundo Domeisen (2003). A seguir, é mostrada a relação entre a marca-país e a imagem do país que a mesma representa.

3 A MARCA-PAÍS E A RELAÇÃO COM A IMAGEM DO PAÍS

Para Papadopoulos e Heslop (2002), sem um acompanhamento adequado, as imagens que um país possui podem ser formadas com base em estereótipos negativos incorretos, que podem levar a consequências negativas. Os autores afirmam que a imagem de um país desempenha um papel importante no processo de decisão dos compradores (seja turista ou investidor), e que, sem uma estratégia de marca adequada, esses compradores irão continuar a inferir a imagem do país a partir de associações irrelevantes ou incorretas.

O termo imagem de um país define a imagem sobre um país e os pensamentos criados por essas imagens na mente dos consumidores (PAPADOPOULOS; HESLOP, 1993). Uma imagem nacional positiva é um ingrediente importante na promoção das exportações e na promoção de investimentos no país (DOMEISEN, 2003). Verlegh e Steenkamp (1999) referem-se à imagem do país como um conjunto de representações mentais sobre pessoas, produtos, cultura e símbolos nacionais desse país.

Os países podem utilizar o próprio nome para promover seus produtos. Um exemplo típico é o caso do café colombiano, que tem boa reputação perante os consumidores norte-americanos, que consideram o café da Colômbia um produto de alta qualidade (KOTLER; GERTNER, 2004). O fato de a imagem de um país ser lembrada pela simples menção de seu nome tem significativa capacidade de influenciar decisões no que se refere a compras, investimento, mudança de domicílio e viagens. A imagem de um país abrange diversos fatores relacionados ao mesmo como: geografia, arte, música e cidadãos famosos; o que é chamado de estrutura de conhecimento relativa ao lugar (KOTLER; GERTNER, 2004).

Para Engel, Blackwell e Miniard (1995), o país de origem atua como um critério de avaliação de produtos, ou seja, trata-se de um dos critérios utilizados pelo consumidor para julgar alternativas de compra. Assim, o país de origem funciona como um atributo extrínseco. Ayrosa (1998) também afirma que, em relação ao efeito país de origem, o país funciona como uma dica ou um atributo extrínseco do produto, da mesma maneira que o preço, a marca e a garantia o fazem.

A informação sobre determinado país pode funcionar como uma pista-resumo ou como um atributo saliente (JOHANSSON, 1989). De acordo com o primeiro conceito, a informação acerca do país de origem é utilizada como um substituto, ou seja, resume outras informações de atributos já conhecidas ou esperadas pelo consumidor. De maneira semelhante, Nebenzhal, Jaffe e Shlomo (1997) defendem que a informação acerca do país de origem é processada como um estereótipo e atua quando há falta de informações mais precisas sobre o produto ou quando tais informações são mal compreendidas. Já em relação ao funcionamento como atributo saliente, a informação sobre

o país de origem pode ser processada como um estereótipo, na falta de informações mais precisas e pouco compreendidas. O país de origem também pode funcionar como efeito halo, pois o país passa a afetar de forma indireta as atitudes, por meio das crenças, que influenciam a atitude geral para com o produto (FISHBEIN; AJZEN, 1975).

Segundo Ayrosa (1998), os efeitos derivados da informação sobre o país de origem são diretamente afetados pela imagem do país. Além de ser uma pista cognitiva da qualidade de um produto, o país de origem se refere também às emoções, à identidade, ao orgulho e às memórias autobiográficas, fazendo com que o país de origem se transforme em um atributo de imagem (VERLEGH; STEENKAMP, 1999). Esse é o chamado “efeito país de origem”, que se refere à influência da informação sobre o país de origem nas atitudes e no comportamento do consumidor com relação a um produto ou a uma marca (GIRALDI; CARVALHO, 2009).

Em relação ao impacto que o “efeito país de origem” tem sobre os consumidores de marcas mundiais altamente valorizadas, foi descoberto que estas têm o poder de inverter o efeito da informação “país de origem”, ou seja, marcas fortes podem compensar a imagem ruim de um país. Porém o contrário também pode acontecer, ou seja, as pessoas podem passar a dar menos valor a uma marca mundialmente conhecida se esta fabricar seus produtos em um país que exporta bens percebidos como de baixa qualidade (KOTLER; GERTNER, 2004).

No que tange à imagem negativa de determinado país, Kotler e Gertner (2004, p.2) afirmam que “as imagens que as pessoas têm de um país muitas vezes não passam de simplificações extremas que não correspondem necessariamente à realidade. Com frequência baseiam-se em informação desatualizada, em exceções em vez de padrões, em interpretações em vez de fatos”. Além disso, muitas pessoas não querem esforçar-se para corrigir visões equivocadas; resistem a ajustar suas estruturas cognitivas ou conhecimento anterior diante de fatos novos, principalmente quando seu envolvimento é pequeno.

A partir dessas constatações, surge a importância da marca-país para países cuja imagem não é boa internacionalmente. A marca-país passa a ser um importante instrumento de reconhecimento e de oportunidade para criação de uma nova imagem para tais países. Se um país com uma imagem pouco valorizada internacionalmente desenvolve uma marca forte que leva consigo o nome desse país, este pode vir a ser mais respeitado e reconhecido.

Nesse sentido, a construção da marca-país é um desafio que deve ser encarado o quanto antes pelos países periféricos (países em desenvolvimento) na busca do caminho da prosperidade e da consequente redução da distância que os separa dos países desenvolvidos. Florek e Conejo (2007) explicam que os países em desenvolvimento enfrentam dificuldades específicas na criação e no gerenciamento de suas marcas nacionais. Em primeiro lugar, os governos tendem a não ter os recursos necessários (financeiros, humanos e técnicos) para realizar um programa de marcas adequado. Em segundo lugar, a base de ativos que os países em desenvolvimento podem contar é muito menor e limitada do que a dos países desenvolvidos, o que torna a estratégia de nicho mais atrativa (mas depende de *know-how* em *marketing*). Em terceiro lugar, os países em desenvolvimento não têm o peso político e a cobertura na mídia dos desenvolvidos.

Por isso a importância de um governo de um país em desenvolvimento liderar os cidadãos na construção conjunta de um “conceito” que os represente como uma comunidade com um todo (ANHOLT, 2002). Assim, não basta que o governo crie uma marca que represente seu país a partir de sua própria “vontade”, os cidadãos devem estar inseridos e comprometidos em tal processo de criação de uma boa imagem que remete a seu país.

Apesar da imagem ruim que alguns países possam ter no cenário mundial, outras ações podem ser praticadas a fim de melhorar suas imagens e, conseqüentemente, amenizar os efeitos negativos. Em seu trabalho, Paraizo (2007) cita diferentes ações propostas por diversos autores e estudos que tendem a minimizar os efeitos negativos que determinada imagem de um país pode acarretar. A redução proposital do preço do produto, ou seja, a manipulação do preço, pode ser uma ferramenta que sirva para ajustar a sensação de custo-benefício em decorrência da imagem ruim de um país.

Além disso, prover informações detalhadas sobre o produto e terceirizar, por exemplo, as funções de *design* do mesmo para outros países de prestígio mundial podem ser ações de sucesso

na busca da minimização dos aspectos negativos de determinado país (LI; MURRAY; SCOTT, 2000). No que tange aos recursos financeiros que possam financiar determinada campanha institucional, o Estado ou até mesmo empresas privadas podem fornecê-los, com o intuito de mudar a imagem do país (PARAIZO, 2007).

Para Paraizo (2007), associações ou *joint ventures* com empresas do país para onde se deseja exportar (ou com empresas reconhecidas internacionalmente) são estratégias para a minimização de efeitos negativos. Por fim, a utilização de distribuidores com grande capilaridade e com imagem forte no país de destino é outra alternativa para levar ao sucesso da marca do país exportador, já que a imagem dos distribuidores poderá favorecer a sua imagem.

4 O DESENVOLVIMENTO DA MARCA-PAÍS

O desenvolvimento de uma marca nacional representa um investimento considerável no que tange à estratégia de criação da imagem de um país. Tal processo de desenvolvimento da marca consiste em elaborar uma imagem e comunicá-la interna e externamente, baseando-se nos valores positivos do país e em percepções que são relevantes para promover o desenvolvimento (DOMEISEN, 2003).

Florek (2005) afirma que uma marca de determinado país deve ser ampla o suficiente para permitir uma amplitude que abranja várias áreas. Ela também deve ser orientada para o futuro, o que permite que a mesma seja projetada em contextos futuros. Além disso, dentro do processo de desenvolvimento da marca, os criadores devem estar atentos não só aos recursos tangíveis, à localização geográfica e à atratividade natural (quanto aos recursos naturais presentes no país ou região), mas também ao capital intelectual, às motivações, às atitudes e às características dos habitantes dessa região. Por outro lado, Papadopoulos e Heslop (2002) argumentam que existe o perigo de uma marca-país ser muito abrangente, não permitindo a aplicação de ferramentas de *marketing* e a comunicação aos diversos setores da economia de um país. Por isso, para os autores, um país precisa de uma estratégia corporativa de posicionamento, baseada nas suas competências centrais, as quais não se derivam de matérias-primas ou custos baixos, mas sim de pessoas, ideias, abordagens e formas de fazer negócios.

O sucesso de uma marca-país depende de quão cuidadosa será feita a análise da presente situação do país, a qual servirá de referência para decisões adicionais (FLOREK, 2005). Deve-se destacar que, para qualquer país, é impossível oferecer algo que não seja real; daí a importância de se analisar bem a situação presente do país, de suas relações exteriores e da economia mundial. Assim, devido às suas peculiaridades, as nações têm sucesso em determinados setores, porque contam com um ambiente interno mais avançado, dinâmico e desafiador. Além disso, fortes associações positivas que algumas nações possuem podem ser importantes na hora do desenvolvimento da marca-país.

De acordo com Kotler e Gertner (2004), o *marketing* estratégico de lugares precisa envolver governo, cidadãos e empresas que compartilhem uma visão. O principal "produto" do *marketing* de lugares e a marca do país devem seguir um processo de desenvolvimento contendo quatro atividades: administrar a imagem do país; atrair turistas; atrair empresas comerciais e industriais; e procurar novas oportunidades de mercado.

No que tange à administração da imagem do país, Kotler e Gertner (2004) destacam que os países com imagem negativa precisam se reposicionar e administrar tal imagem problemática. Assim, uma etapa necessária no planejamento de *marketing* de lugares é avaliar a imagem da marca e compreender como ela se compara a imagens concorrentes. Para que seja eficaz, é imprescindível a imagem do país ser simples, atraente e diferente, além de estar próxima à realidade e ter credibilidade. Para as imagens negativas, é muito difícil tentar reverter esta situação. Mais difícil ainda é controlar a maneira como os meios de comunicação divulgam os problemas no país. Portanto, para melhorar tal imagem, é importante que se tentem criar associações novas e positivas, em vez de tentar refutar as antigas. Pimentel, Pinho e Vieira (2006) acrescentam que, mais difícil do que criar a imagem do destino turístico, é mudá-la quando o destino fica com "fama" negativa. Por isso, além de saber criar, os gestores dos destinos turísticos devem ter consciência sobre a qualidade da distribuição da imagem, das possibilidades de falha, assim como a valorização da credibilidade perante os consumidores.

Para atrair turistas, Kotler e Gertner (2004) indicam que os gestores da marca-país precisam ter em mente que lugares diferentes atraem turistas diferentes e que, para ter sucesso no ramo do turismo, um país precisa definir claramente o que deseja vender e para quem deseja vender, ou seja, adequar o produto ao público-alvo específico. “Os profissionais do turismo devem identificar e compreender os valores que os turistas buscam como usuários (desempenho, valores sociais e emocionais), como consumidores (conveniência e personalização) e como pagantes (preço e crédito)” (KOTLER; GERTNER, 2004, p. 7). O ambiente competitivo também precisa ser muito bem analisado, pois os turistas têm inúmeros destinos à sua disposição. O turismo requer estratégias de imagem e de marca fundamentadas na realidade do lugar, ou seja, a mensagem passada por determinado país não pode ser artificial e nem mostrar uma imagem irreal do local.

Em relação à atração de empresas comerciais e industriais, a expectativa é de que esse tipo de investimento crie novos empregos e crescimento e traga um benefício geral para a economia do país. Para isso, Kotler e Gertner (2004) afirmam que é preciso envolver diversos agentes em tal processo: funcionários de organizações que trabalham a favor do desenvolvimento do país, professores e pesquisadores de universidades, ministros de Estado, enfim, agentes que trabalhem em prol do desenvolvimento do país em questão. Os profissionais de *marketing* de um país precisam entender como as empresas selecionam os locais em que pretendem investir e quais os principais pontos que as mesmas levam em conta na hora de escolher determinada região. Os países também têm de estar preparados para oferecer incentivos financeiros que atraiam as empresas, entre eles: isenções fiscais, investimentos em infraestrutura, juros subsidiados, etc.

Quanto à procura de novas oportunidades de mercado, esta tarefa conta com uma série de negócios que podem ser explorados, entre eles: a associação de nomes de empresas a monumentos que sejam pontos turísticos importantes, o licenciamento de nomes de bairros para diferentes tipos de produtos, a possibilidade de os clientes de cartões de crédito gastar os pontos de seus programas de milhagem em atrações da região, entre outras possibilidades (KOTLER; GERTNER, 2004).

Em suma, para garantir um bom gerenciamento da marca-país, Kotler e Gertner (2004) propõem o seguinte enfoque estratégico: (1) analisar e definir seus principais pontos fortes e fracos e suas principais oportunidades e ameaças; (2) selecionar setores de atividade, personalidades, marcos naturais e eventos que possam formar a base de uma sólida estratégia de marca e uma narrativa interessante; (3) desenvolver um conceito “guarda-chuva” abrangente, que cubra e seja coerente com todas as atividades relativas ao estabelecimento e ao desenvolvimento da marca (por exemplo, associar o país à segurança, ao prazer ou ao progresso); (4) destinar fundos nacionais suficientes para cada atividade relativa ao desenvolvimento da marca, para garantir que esta tenha impacto significativo; (5) criar controles de exportação para garantir que todos os produtos exportados sejam confiáveis e atinjam o nível de desempenho prometido.

Domeisen (2003) também acredita que os países precisam seguir alguns passos, desde o momento em que decidem criar a marca, até o planejamento estratégico envolvido no processo. Tais passos são descritos a seguir. Primeiramente, é preciso confirmar a real necessidade de se ter uma marca-país e questionar se é uma estratégia que trará vantagem competitiva, ou seja, se irá aumentar as exportações do país. Em um segundo momento, é necessário criar um grupo de trabalho, no qual devem ser incluídos políticos, agentes civis, representantes das indústrias, mídia, educadores e ícones dos esportes e das artes, para que se crie uma marca bastante abrangente e que tenha apoio de muitas partes da sociedade civil. A partir daí, é preciso entender quem será influenciado pela sua marca, identificando e definindo o público-alvo interno e externo. O próximo passo envolve decidir sobre a ideia central da marca, identificando-se as imagens internas e externas (positivas, negativas, neutras ou indiferentes) do país e as discrepâncias entre as imagens internas e as externas. Na sequência, é necessário identificar os valores positivos que podem ser associados à marca dos produtos e dos serviços nacionais. Uma ideia central deve surgir, a partir da qual será desenvolvido o programa de criação da marca.

O passo seguinte trata de coordenar a divulgação da ideia central da marca. É preciso verificar e ter a certeza de que as entidades públicas e as do setor privado que lidam com o turismo, o investimento e a exportação estejam transmitindo a imagem central da marca em seus programas de *marketing*. Em seguida, devem-se diferenciar as mensagens relacionadas à marca. Uma vez que a ideia central está desenvolvida, é preciso moldá-la de acordo com cada público. A estratégia é criar uma ideia visual que possa ser traduzida em palavras e que possa ser usada e adaptada em diferentes circunstâncias.

O penúltimo passo diz respeito à gestão das mensagens. Domeisen (2003) diz que esta não pode ser apenas uma tarefa do governo. É preciso criar uma estrutura que seja sólida e que esteja presente mesmo se o governo mudar, e ter a segurança de que a marca está sendo promovida como um ativo a ser protegido. Por fim, há a necessidade de se estabelecer um horizonte de longo prazo com práticas condizentes com tal período, pois a iniciativa de desenvolvimento da marca-país exige um horizonte de tempo longo, de aproximadamente vinte anos (DOMEISEN, 2003).

Dentro do desenvolvimento da marca-país há o processo de criação do *slogan* para a mesma. De acordo com Supphellen e Nygaardsvik (2002), o propósito do *slogan* de um país deve ser o de comunicar características-chave descritivas do lugar de maneira persuasiva. A proposta é construir uma imagem e uma percepção de marca. Em relação à imagem, o objetivo é que o consumidor crie associações da marca em sua memória, as quais são tipicamente caracterizadas de acordo com o conteúdo, a força e a singularidade.

No entanto Pimentel, Pinho e Vieira (2006) lembram que, especificamente em relação aos destinos turísticos, a exposição da marca na imprensa especializada pode tanto gerar aspectos positivos como negativos. Quando for o caso de uma superexposição, o destino pode ter a sua imagem distorcida pela massificação de informações gerada na mídia. Nesse caso, os responsáveis pela gestão do destino, além de identificarem a sua imagem, devem saber limitar a sua divulgação, escolhendo os melhores veículos para divulgar a sua marca.

Para finalizar a revisão da literatura, considera-se que, assim como no caso de serviços e bens físicos, a marca de uma nação pode e deve reconhecer as necessidades racionais e emocionais dos consumidores (FLOREK, 2005). Não se pode esquecer, no entanto, das diferenças fundamentais entre marca de produtos e marca de países. Países não podem ser descontinuados, modificados ou relançados como produtos. Sua imagem é formada no decorrer de longos períodos de tempo e fica cristalizada na memória de longo prazo do público. Apenas eventos muito relevantes são capazes de alterar a percepção de uma pessoa em relação a dado país (KOTLER; GERTNER, 2004). Além dessas dificuldades, Florek e Conejo (2007), ainda, destacam outros empecilhos para que os países consigam desenvolver suas marcas: orientação de curto prazo dos governos, conflito de interesses entre os interessados e falta de uma autoridade central coordenando os esforços.

6 MÉTODOS DO ESTUDO EMPÍRICO

A presente pesquisa teve um caráter exploratório, caracterizada por explorar ou examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão (MALHOTRA, 2005), tendo como principal propósito de sua utilização uma melhor avaliação de como foi o processo de desenvolvimento da Marca Brasil e um entendimento sobre as principais dificuldades encontradas nesse processo.

Tal pesquisa foi qualitativa, que, segundo Richardson (1999, p. 90), "pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados." A abordagem qualitativa para essa pesquisa é mais apropriada devido à proximidade com o fenômeno em estudo (proximidade com os entrevistados e possibilidade de se conhecer melhor as ações envolvidas no desenvolvimento da Marca Brasil), devido à necessidade de entender as particularidades do processo de desenvolvimento da Marca e também devido a pouca informação que é divulgada a respeito dos resultados da instauração da Marca Brasil, tanto por parte do Governo quanto por parte das empresas que a utilizam.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas por telefone, no mês de outubro de 2009, com membros da EMBRATUR, que visaram obter do entrevistado os aspectos mais relevantes que ele considera de determinado problema, ou seja, as suas descrições de uma situação em estudo (RICHARDSON, 1999). As pessoas entrevistadas trabalhavam na área de *marketing* e estavam ligadas à gestão da Marca Brasil.

Como se trata de um estudo exploratório, as proposições foram especulativas e foram usadas para guiar a coleta de informações. Assim, as proposições da pesquisa são:

Proposição 1: O desenvolvimento da Marca Brasil seguiu os passos e as atividades relacionados ao processo de desenvolvimento de marca-país verificados na teoria. Esta proposição está

fundamentada nos estudos de diversos autores citados na revisão bibliográfica, os quais propõem importantes tarefas que devem ser seguidas para a criação de uma marca-país: Kotler e Gertner (2004); Florek (2005); Anholt (2002); Domeisen (2003); e Supphellen e Nygaardsvik (2002).

Proposição 2: Houve dificuldades no decorrer do desenvolvimento da Marca Brasil. Esta proposição está pautada na complexidade e na dificuldade de se desenvolver uma marca-país de sucesso. Essas dificuldades decorrem dos diversos passos propostos por diferentes autores e que devem ser seguidos para a consolidação de tal marca e foram citados por Kotler e Gertner (2004) e Florek e Conejo (2007). Assim, analisando todas as etapas propostas, é possível afirmar que é provável que o Brasil tenha encontrado dificuldades no decorrer do desenvolvimento da Marca Brasil.

Para o tratamento do conteúdo dos dados coletados, foram considerados conceitos e etapas dos modelos de Bardin (1997) e Flick (2009). Assim, após a transcrição das entrevistas e da observação dos apontamentos (*memoing*), as respostas foram categorizadas, analisadas, comparadas e exploradas.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados estão apresentados em tópicos, de acordo com os temas abordados nas entrevistas, de forma a verificar as proposições elaboradas.

7.1 A Avaliação da Imagem do Brasil

De acordo com os entrevistados, uma série de pesquisas foi realizada pela EMBRATUR para avaliar a imagem do Brasil e para orientar todo o processo criativo. Foram ouvidos representantes das iniciativas pública e privada do setor de turismo no Brasil e no exterior (*trade* turístico), dentre eles: Secretarias Estaduais de Turismo, companhias aéreas, hotelaria e operadores de turismo. Além desses, foram pesquisados turistas potenciais de 18 países e turistas estrangeiros visitantes no país. Foram aplicados 5000 questionários aos turistas dos 18 países e 1200 na pesquisa com turistas no Brasil. Os mercados pesquisados foram: Argentina, Chile, Bolívia, Colômbia, Paraguai, Peru, Uruguai, Venezuela, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, França, China, Alemanha, Itália, Espanha, Portugal e Japão.

Conforme dados da entrevista, os objetivos da pesquisa com o *trade* turístico (profissionais do setor de turismo) internacional foram: conhecer a imagem que o *trade* internacional tem do Brasil, quais são os seus principais atrativos; identificar os países concorrentes; decidir sobre a promoção atual. A partir dos resultados, verifica-se a urgente necessidade de se investir em ferramentas de comunicação e promoção que explicitem todas as vantagens que o Brasil tem a oferecer, além de ressaltar toda a diversidade existente no país. É necessário aumentar a comunicação com o *trade* turístico internacional para que ele tenha informações suficientes sobre o Brasil e, assim, possa passá-las para os turistas de todo o mundo. O investimento em infraestrutura fora dos grandes centros também se faz necessário.

Os objetivos da pesquisa com os turistas estrangeiros atuais no Brasil foram: identificar a experiência turística no Brasil; analisar os turistas novatos e os frequentes; identificar a imagem depois da visita; entender quais são as cores e as palavras que definem o Brasil. As principais conclusões da pesquisa demonstraram que o turista estrangeiro que vem ao Brasil é um turista experiente. Um ponto importante a se destacar é que um pequeno número de turistas citou a publicidade como uma fonte de informação para a viagem ao Brasil, ou seja, é preciso investir ainda mais nesta forma de comunicação para que a informação sobre o Brasil chegue de maneira mais fácil ao turista.

Os objetivos da pesquisa com os turistas potenciais nos 18 mercados prioritários foram: conhecer a experiência como turista internacional; determinar o interesse na visita a países escolhidos como concorrentes (Espanha e EUA; China e Índia; África do Sul e Austrália; México, Costa Rica e Cuba; Venezuela, Equador, Peru e Argentina); identificar a imagem espontânea e o posicionamento atual do Brasil. Uma conclusão importante dessa pesquisa foi o fato de os mercados apresentarem peculiaridades, ou seja, cada mercado analisado possuía diferentes características, com diferentes

preferências quanto aos destinos turísticos. Em função disso, a parte operacional do Plano Aquarela foi construída por um conjunto de metas e ações específicas, com ações segmentadas por países ou grupo de países.

Dessa maneira que se deu a avaliação da imagem do Brasil, é possível perceber que esta etapa teórica do processo de desenvolvimento de marca-país foi cuidadosamente seguida pela EMBRATUR. Dessa forma, notam-se indícios para a confirmação da proposição 1, já que tal etapa proposta na teoria foi seguida pelo governo brasileiro na criação da Marca Brasil. Para confirmar a proposição em sua totalidade, será verificado se as demais etapas foram seguidas, conforme mostrado a seguir.

7.2 Definição dos Produtos/Serviços e do Público-Alvo

Para atrair turistas ao país, Kotler e Gertner (2004) afirmam que os gestores da marca-país precisam definir claramente quais são os produtos e os serviços que irão comercializar e quais os públicos-alvo dos mesmos. Os gestores da Marca Brasil afirmaram que tais ações foram colocadas em prática. A EMBRATUR realizou um processo de avaliação dos destinos e produtos turísticos brasileiros de modo a identificar aqueles adequados à promoção internacional, organizando-os em uma grade de produtos, por segmento e por Unidade da Federação. Além disso, foram definidos cinco segmentos de atuação no turismo: Sol e Praia; Ecoturismo e Aventura; Cultura; Esportes; Negócios, Eventos e Incentivo. Em cada país trabalha-se com três públicos-alvo distintos: *trade* (profissionais do setor de turismo); imprensa (formadores de opinião) e público consumidor (potenciais turistas). Para cada um desses públicos, são planejadas ações específicas de comunicação por meio de diferentes canais.

No mercado internacional, a Marca Brasil é utilizada em todas as ações realizadas pela EMBRATUR, relacionadas diretamente com a divulgação do país como destino turístico e da própria marca, a exemplo da ambientação de eventos destinados ao público estrangeiro. Porém as ações são realizadas de forma distinta para os três públicos. No Brasil, o Ministério do Turismo também adotou a Marca Brasil em suas ações de comunicação, entre as quais se destacam as campanhas publicitárias, as peças promocionais do país e a ambientação de eventos, visando estimular a prática do turismo doméstico, bem como a utilização da marca por empresas do setor de turismo no Brasil na divulgação de seus produtos e serviços. É possível perceber que há públicos-alvo bem definidos e ações de promoção do Brasil direcionadas para cada um. Tal fato é importante para garantir que a mensagem passada esteja de acordo com os objetivos pretendidos com cada público-alvo, aumentando as chances de êxito nas comunicações e nas promoções.

De acordo com as pessoas entrevistadas, na atual fase de promoção do Brasil como destino turístico, priorizam-se as ações mais específicas para “vender” o Brasil como destino de férias, negócios e eventos. Procura-se, então, com recursos delimitados, trabalhar a Marca Brasil em eventos que possam trazer visibilidade e agregar fatores positivos ao turismo, como no caso da música, da gastronomia, do cinema, da moda, entre outros. É possível notar, novamente, a confirmação parcial da proposição 1, pois esta etapa (definição de produtos/serviços e do público-alvo) também foi seguida de acordo com o proposto na revisão da literatura.

7.3 Análise do Ambiente Competitivo

Visto que os turistas têm inúmeros destinos à disposição, Kotler e Gertner (2004) afirmam que o ambiente competitivo do país deve ser muito bem analisado, a fim de garantir uma posição competitiva frente aos demais países concorrentes. O ambiente de competição do Brasil foi analisado em nível mundial, tomando-se por base: o potencial turístico de países competidores em cada um dos segmentos citados anteriormente (sol e praia; ecoturismo e aventura; cultura; esportes; e negócios, eventos e incentivo); o volume de turistas que esses países recebem; a sua cota de participação no setor de turismo em relação ao Brasil; os seus principais emissores; as suas estratégias de competição e comunicação; a presença de seus produtos nos catálogos dos principais operadores estrangeiros em relação à presença do produto brasileiro, entre outros. Foram analisados países localizados na mesma região geográfica do Brasil, considerados concorrentes diretos por pertencerem à mesma categoria que o Brasil de “destino de longa distância” em relação aos principais emissores mundiais. Esta análise do ambiente competitivo contribui para a confirmação da proposição número 1.

No que tange aos pontos fortes e fracos do Brasil e às principais oportunidades e ameaças do mercado turístico mundial, foram realizadas reuniões com representantes das organizações, das associações classistas, dos secretários estaduais e das lideranças do setor público e privado ligados ao turismo no Brasil, a fim de conhecer a opinião destas diferentes áreas envolvidas diretamente com o turismo brasileiro. Como pontos fortes, foram destacados quatro fatores: imagem do Brasil, recursos naturais, diversidade cultural e o povo brasileiro.

Quanto aos pontos fracos, destacam-se as questões relativas à imagem do turismo brasileiro, como a imagem estereotipada (a exemplo do binômio carnaval-futebol) e a falta de segurança do país. Além disso, podem ser citados como pontos fracos: deficiências gerais em infraestrutura, problemas de formatação de produtos, o fato de muitos brasileiros não falarem outro idioma e a limitação de voos internacionais e nacionais

Não foi identificada nenhuma análise sobre ameaças ao turismo brasileiro, o que pode ser considerado como uma falha do processo de desenvolvimento da Marca Brasil. É importante conhecer o que pode vir a afetar futuramente a oferta turística brasileira, para que se antecipem ações, visando ao combate a tais ameaças. Como possíveis ameaças, mesmo que não citadas pelos entrevistados, destacam-se: as flutuações das diversas moedas em relação ao real; as ameaças de terrorismo; a possibilidade de ocorrência de catástrofes naturais, degradando a riqueza da fauna e da flora brasileira; e as intempéries da economia mundial em âmbito geral (política, economia, sociedade).

Por sua vez, a análise de oportunidades também não foi observada nas entrevistas. Entretanto, além de ter sido escolhido para sediar a Copa de 2014, o Brasil, depois da realização das entrevistas, foi eleito o país sede das Olimpíadas de 2016. Tais eventos serão de grande relevância para a promoção do Brasil como destino turístico internacional, ou seja, o país terá a oportunidade de mostrar aos turistas do mundo inteiro seus atrativos e de se consolidar no mercado turístico internacional. Verifica-se que esta etapa foi seguida parcialmente, pois apesar de ter considerado os pontos fortes e fracos, o Brasil não se atentou muito para as oportunidades e para as ameaças do mercado turístico internacional. Dessa maneira, a proposição 1 não é confirmada de maneira total, já que houve algumas falhas nesta análise do ambiente competitivo.

7.4 Definição dos Objetivos

Os principais objetivos que foram pretendidos com a criação da Marca Brasil, segundo os membros da EMBRATUR, foram: inserir o Brasil como um dos vinte maiores destinos de turismo do mundo; criar uma identidade visual permanente para o país, mantendo a imagem de um ótimo destino para o turismo em geral; impulsionar o crescimento do turismo no país de um modo sólido e sustentável. Assim, verifica-se que esta etapa do processo de desenvolvimento de marca país foi cumprida pela EMBRATUR.

O estabelecimento de um horizonte de longo prazo para desenvolver e alcançar os objetivos pretendidos com a criação de uma marca-país é essencial, segundo Domeisen (2003). No caso da Marca Brasil, os prazos foram estabelecidos e alcançados, bem como os resultados. No entanto, de acordo com os entrevistados, "este é um trabalho estratégico constante e de longo prazo; temos que disseminar a Marca, empregá-la sempre e não podemos mudá-la. A Marca Brasil ainda é nova, são necessários muitos anos para consolidá-la e torná-la uma referência importante. Somente a continuidade do trabalho poderá atingir esse nível no futuro." Dessa forma, observa-se que a etapa de estabelecimento de objetivos e de um horizonte de tempo para atingir os resultados pretendidos foi realizada pela EMBRATUR.

7.5 Formação da Base Estratégica da Marca

De acordo com as teorias expostas neste artigo, referentes à seleção de setores de atividade, personalidades, marcos naturais e eventos que devem formar a base estratégica da marca, o Brasil parece ter seguido parcialmente esta etapa. Apesar de outros setores da economia e de eventos que contribuíram para o lançamento da Marca Brasil e para sua divulgação, personalidades não foram usadas para auxiliar no fortalecimento da marca. Verifica-se esta afirmação por meio da resposta de uma entrevistada:

“Para o lançamento da MARCA BRASIL, em 2005, foi realizado um grande evento na sede da FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, que contou com a participação de empresas dos mais diversos segmentos da indústria brasileira. A partir do lançamento, além do próprio setor de turismo, em todos os seus segmentos de atividade, outras empresas exportadoras passaram a adotar a Marca Brasil na comunicação e/ou em rótulos de seus produtos, embalagens e/ou serviços. Em parceria com a APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos -, empresas que atuam no ramo de exportação ou que atuam diretamente em outros países adotaram a Marca Brasil em suas embalagens. A própria APEX adotou em sua comunicação visual, especialmente em eventos internacionais, a Marca Brasil. Atualmente, os segmentos com os quais são realizadas ações conjuntas voltadas a consolidação da Marca Brasil são: Moda, Cinema e Gastronomia. Não obstante, a Marca é utilizada por empresas que atuam em outros setores da economia.”

Pelo fato de a EMBRATUR não ter seguido totalmente a etapa referente à formação da base estratégica da marca, considera-se que a proposição 1 não pode ser totalmente confirmada.

7.6 Destinação de Recursos e Critérios para o Uso da Marca

Para garantir que a marca tenha impacto significativo, é importante destinar fundos nacionais suficientes para cada atividade relativa ao desenvolvimento da mesma. Desde o lançamento, a Marca Brasil passou a ser incorporada a todas as ações de promoção e de comunicação internacional realizadas pela EMBRATUR, bem como em ações institucionais realizadas no Brasil e no exterior. No entanto não houve destinação de recursos específicos para a gestão da marca. Portanto se pode afirmar que o Brasil deixou de praticar uma ação importante, que ajudaria a tornar a Marca Brasil mais sólida e reconhecida, já que poderiam ser feitas mais ações de comunicação e promoção, se houvesse mais recursos destinados especialmente para ela.

Foi perguntado se há critérios para permitir que uma empresa utilize a Marca Brasil, quais são esses critérios e se há um controle de exportações para monitorar a exportação de tais produtos. Segundo os entrevistados, as empresas podem fazer a solicitação à EMBRATUR de que querem usar a Marca Brasil em seus produtos e a análise é feita, tendo por base os objetivos de marca da respectiva empresa. Para a autorização de uso, são consideradas questões como: atuação da empresa no setor de turismo ou em setor cujos produtos possam agregar valor à Marca Brasil; tradição da empresa solicitante; atuação no mercado internacional; potencial de agregação de valor à Marca; perfil do público ao qual se destinam os produtos; entre outros.

Em relação aos controles de exportações, estes não são monitorados pela EMBRATUR. Os respondentes não mencionaram qualquer política de controle. Mais uma vez, portanto, não se confirma totalmente a proposição número 1.

7.7 Desenvolvimento e Divulgação da Imagem do Brasil

Na revisão da literatura, Florek (2005) enfatiza a importância de criar associações positivas para com o país, objetivando a mudança de estereótipos desfavoráveis à nação e contribuindo para a criação de uma imagem positiva para o lugar. No caso da Marca Brasil, nas suas campanhas de comunicação foram buscadas associações entre o Brasil e a diversidade cultural e natural. Além disso, ressaltam-se a alegria e a hospitalidade do povo brasileiro, com o objetivo de consolidar o posicionamento que se deseja para o Brasil como destino turístico no mercado internacional. A mensagem passada é: “O Brasil é natureza e estilo de vida.” Isso contribui para reforçar a imagem positiva para o país proposta por Florek (2005), fazendo com que os estereótipos desfavoráveis (como, por exemplo, a mera relação do Brasil com o carnaval e o futebol, a violência, entre outros) sejam deixados um pouco de lado. Assim, verifica-se que houve a intenção de criação de associações positivas para o Brasil.

A respeito da comunicação entre o Brasil e outros países, segundo os entrevistados, o principal desafio e objetivo da EMBRATUR, desde o lançamento do Plano Aquarela e, conseqüentemente, da Marca Brasil, em 2005, foi o de disseminar em todo o mundo (especialmente nos mercados prioritários para a promoção do turismo brasileiro) informações sobre o Brasil, seus destinos e produtos turísticos por meio dos mais diversos canais, sejam eles tradicionais ou digitais. De acordo

com os entrevistados, há um esforço constante de comunicação e contato entre a EMBRATUR e o *trade* turístico internacional, com o objetivo de prestar informações, promover o treinamento dos profissionais de vendas (operadores e agentes de viagem), apoiar a comercialização do produto turístico brasileiro no mercado internacional e para fomentar a utilização da Marca Brasil.

Porém a comunicação não é feita somente com o *trade*, o Brasil é promovido no exterior também para os consumidores e para os formadores de opinião, por meio de campanhas de comunicação integrada que incluem ações de publicidade, propaganda, relações públicas e *marketing* digital. É importante que se tenha tal variedade de campanhas de comunicação por meio de diferentes canais; isso permite uma ampla divulgação do Brasil como destino turístico, contribuindo para o fortalecimento e para a sustentabilidade da Marca Brasil. Tal esforço constante de comunicação indica que esta etapa do processo de criação de marca-país foi cumprida pela EMBRATUR.

As ações de comunicação com os cidadãos brasileiros para informar sobre o desenvolvimento da Marca Brasil e comprometê-los para ajudar no crescimento da mesma foram e ainda são praticadas pela EMBRATUR, mas não de maneira completa. Tais ações ainda são muito focadas apenas em eventos de turismo e em palestras do ramo. Assim, se faz necessária uma divulgação mais ampla (em eventos de outros ramos industriais e para cidadãos que não são profissionais do setor turístico), englobando toda a população brasileira, o que iria ao encontro das ideias de Anholt (2002) e Paraizo (2007), que evidenciam a importância de um governo liderar os cidadãos na construção conjunta de um conceito de marca que os represente como uma comunidade como um todo.

7.8 A Diferenciação da Marca Brasil

A diferenciação é um ponto chave na criação da marca-país. Para que ocorra essa diferenciação, Domeisen (2003) afirma que elementos da arquitetura, da arte, da cultura e da história do país devem ser considerados e ligados intimamente à marca. Quando abordado este assunto na entrevista, verificou-se que o *briefing* para criação da Marca Brasil foi elaborado a partir dos resultados alcançados por meio das pesquisas realizadas no Brasil e no exterior que trouxeram elementos relacionados à percepção e à imagem atual dos estrangeiros sobre o Brasil como destino turístico. Assim, foram considerados elementos essencialmente relacionados à natureza, à cultura e ao estilo de vida brasileiro.

Durante a entrevista, foi percebido que elementos da arte, da história e da arquitetura foram deixados um pouco de lado, e focou-se mais nas percepções dos estrangeiros em relação ao Brasil. Isso pode ser considerado uma falha do processo de desenvolvimento da Marca Brasil. Se fossem considerados todos os elementos propostos por Domeisen (2003), a Marca Brasil poderia ser mais completa e mais abrangente.

7.9 Criação do Grupo de Trabalho e Desenvolvimento da Marca Brasil

Para desenvolver a Marca Brasil, foi criado um grupo de trabalho. A elaboração do Plano Aquarela – que engloba a criação da Marca e outras tarefas de promoção do Brasil como destino turístico internacional - foi coordenada pela Chias Marketing, uma empresa espanhola de publicidade. Já para a criação específica da Marca Brasil (o logo e a mensagem que o mesmo deve carregar), foi feito um concurso, sob coordenação da Associação dos Designers Gráficos do Brasil (ADG). Os trabalhos foram julgados e foi escolhido o projeto de marca vencedor, o qual criou o logo “Brasil, Sensacional!”. Em relação ao Plano Aquarela, que, além de englobar a criação da Marca Brasil, foi o responsável pelo desenvolvimento do *marketing* turístico brasileiro, as seguintes etapas foram seguidas: Fase I (Diagnóstico), Fase II (Formulação da Estratégia de *Marketing*), Fase III (Plano Operacional). A criação do grupo de trabalho e as etapas do Plano Aquarela descritas anteriormente confirmam, ainda que de maneira parcial – já que nem todos os tópicos foram analisados – a proposição 1 desta pesquisa.

7.10 Definição da Ideia Central da Marca Brasil

A ideia central da Marca foi previamente definida e a sua criação foi o primeiro resultado das diretrizes estratégicas do Plano Aquarela. De acordo com um dos entrevistados, “para a criação

da marca foram utilizadas cores que identificam o Brasil, do ponto de vista dos brasileiros e estrangeiros ouvidos nas pesquisas realizadas pela EMBRATUR para construção do plano de marketing internacional." Esta ideia central tem relação direta com a criação do logo da Marca Brasil. A criação foi baseada nos seguintes pontos:

- Alegria: o Brasil é um país alegre e a expressão máxima dessa alegria está refletida no estilo de vida do povo brasileiro, em sua alegria de viver, um povo que está sempre alegre, mesmo diante das adversidades, que é acolhedor e receptivo;
- Sinuosidade/curva: da natureza/paisagens (das montanhas, das praias, das nuvens, do mar);
- Luminosidade/brilho/exuberância: o país tem uma energia especial que atrai e fascina os visitantes; é um país de beleza exuberante; é um país luminoso, brilhante e colorido;
- Encontro de culturas/mistura de raças: ponto de encontro de raças e culturas formado a partir da contribuição de cada um que por aqui aportou e aporta, e que passa a fazer parte do patrimônio cultural e afetivo do país (convivência harmônica de raças e credos);
- Moderno/competente: um país jovem, moderno, competente, com grande poder de adaptação, em constante mutação, capaz de competir com outros países de igual para igual.

O controle dos resultados obtidos pela Marca Brasil é feito por meio de pesquisas, realizadas a cada dois anos, com o objetivo de mensurar o percentual de reconhecimento espontâneo da Marca Brasil. É importante que haja tal controle, de forma a gerir a Marca de maneira inteligente, corrigindo pontos errôneos e mantendo e intensificando as ações que obtiveram êxito.

Estas etapas seguidas pela EMBRATUR vão ao encontro das ideias de Domeisen (2003), que afirma ser importante a definição prévia da ideia central da marca. O autor defende a importância da associação de valores positivos à marca e da descoberta de algo que o país tenha de diferente. O Brasil conseguiu agregar elementos positivos à marca, os quais são considerados elementos únicos presentes no país e que funcionam como diferencial da marca. Isso confirma que mais uma etapa teórica foi seguida na construção da Marca Brasil.

No que tange ao *slogan*, Supphellen e Nygaardsvik (2002) afirmam que o propósito do mesmo deve ser o de comunicar características-chave descritivas do lugar de maneira persuasiva. No caso do Brasil, a Marca Brasil é formada pela imagem gráfica e pela mensagem permanente "*Sensacional!!*", adotada de acordo com a expressão das sensações dos turistas em visita ao Brasil em relação ao país: espetacular, maravilhoso, sensacional. A Figura 1 ilustra o significado de cada elemento que compõe a Marca Brasil.

Figura 1: A Marca Brasil e seus elementos



Fonte: EMBRATUR, 2009

Assim, a Marca Brasil obedece ao posicionamento desejado para o país no mercado turístico mundial: "O Brasil é natureza e estilo de vida". Além disso, ela carrega os conceitos de brasilidade, agregando um valor central: a modernidade. Portanto é possível notar que a Marca Brasil condiz com as ideias de Supphellen e Nygaardsvik (2002), pois comunica justamente as características-chave do Brasil: elementos da natureza, da cultura (festas populares) e da religião, além de ressaltar o aspecto do clima (quente e "luminoso"). A imagem da Marca permite que o consumidor crie associações da marca em sua memória, as quais são tipicamente caracterizadas de acordo com o conteúdo, força e singularidade do país; o que é proposto pelos autores citados anteriormente.

7.11 Coordenação da Divulgação da Marca no Exterior

No que tange à coordenação da divulgação da Marca no exterior, esta é feita pela EMBRATUR, que também é responsável pela gestão da Marca Brasil como um todo e pelas ações de comunicação e promoção do Brasil como destino turístico. O controle dessa divulgação compete à Diretoria de Marketing do Instituto. As atividades de coordenação e controle devem ser feitas, pois é preciso verificar se as entidades públicas e as do setor privado que lidam com o turismo, o investimento e a exportação estão transmitindo a imagem central da marca em seus programas de *marketing*. Caso contrário, todo o investimento feito para desenvolver a marca terá sido em vão (DOMEISEN, 2003), dada a possibilidade de as empresas distorcerem a imagem e o propósito da Marca Brasil, contribuindo para o seu enfraquecimento.

7.12 Dificuldades e Melhorias Necessárias

Foi perguntando qual foi o maior impedimento ou a maior dificuldade encontrada no processo de desenvolvimento da Marca Brasil, e os entrevistados disseram que a maior dificuldade foi superar antigos clichês relacionados à imagem do Brasil que permeiam o imaginário das pessoas ainda hoje, a exemplo do binômio carnaval e futebol, bem como estabelecer um processo criativo que fosse fiel à visão ou à imagem de Brasil do ponto de vista dos públicos-alvo (consumidores turistas estrangeiros), de modo a construir uma marca que representasse a imagem atual de destino turístico desejada para o Brasil.

As características visuais do Brasil passam a ser representadas pela própria Marca Brasil, uma vez que ela representa o ponto de vista do consumidor turista estrangeiro: sol/calor; luminosidade; alegria do povo brasileiro; diversidade natural; diversidade cultural, expressada na arte, na dança, na música e em outras manifestações. Um grande desafio citado na entrevista é a necessidade de disseminar em todo o mundo, especialmente nos mercados prioritários para a promoção do turismo brasileiro, informações sobre o Brasil, seus destinos e produtos turísticos por meio dos mais diversos canais, sejam eles tradicionais ou digitais. Assim, a proposição 2 pode ser confirmada, já que houve dificuldades no processo de desenvolvimento da Marca Brasil.

Por fim, para que a Marca Brasil tenha melhores resultados, os entrevistados disseram que "é preciso ampliar o investimento em ações de divulgação da Marca no Brasil e no exterior, visando aumentar o número de solicitações e de empresas usuárias da marca, além de desenvolver um projeto de sustentabilidade da mesma que faça com que a logo seja entendida como uma marca-país." Assim, nota-se a importância de se investir ainda mais em ações de comunicação e de divulgação da Marca Brasil para torná-la cada vez mais global, notada e reconhecida em âmbito mundial. Além disso, também se fazem necessários investimentos na sustentabilidade da Marca Brasil, a fim de torná-la sólida e, finalmente, consolidada.

8 CONCLUSÕES

Tendo em vista o objetivo geral do presente trabalho, é possível afirmar que ele foi alcançado, já que o processo de desenvolvimento da Marca Brasil foi cuidadosamente analisado. A proposição 1 não foi confirmada em sua totalidade, porque o desenvolvimento da Marca Brasil seguiu parcialmente os passos e as atividades relacionados ao processo de desenvolvimento de marca-país verificados

na teoria. Por sua vez, a proposição 2 foi confirmada, uma vez que houve dificuldades no decorrer do desenvolvimento da Marca Brasil.

O Quadro 1 resume os resultados do artigo, mostrando as justificativas para confirmar ou não as proposições da pesquisa. As falhas que foram verificadas no processo de desenvolvimento da Marca Brasil, ou seja, as etapas que não foram seguidas e que contribuíram para a não confirmação total da proposição 1, foram as seguintes: não foram analisadas as principais oportunidades e ameaças que podem afetar o Brasil no cenário turístico mundial; personalidades não foram usadas na formação da base estratégica da Marca Brasil; não houve destinação de recursos financeiros específicos para a gestão da Marca Brasil; não é feito um controle de exportações dos produtos que utilizam a Marca Brasil no exterior; nem todos os cidadãos brasileiros foram informados sobre a criação da Marca; quanto à diferenciação da Marca Brasil, elementos da arte, da história e da arquitetura foram colocados em segundo plano.

Quadro 1: Resumo das confirmações das proposições e respectivas justificativas

Proposição	Verificação	Justificativas
Proposição 1: O desenvolvimento da Marca Brasil seguiu os passos e as atividades relacionados ao processo de desenvolvimento de marca-país verificados na teoria	Parcialmente confirmada	<p>O Brasil seguiu as seguintes etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliação da imagem do Brasil e comparação com países concorrentes; - Foram definidos os produtos/serviços e os públicos-alvos; - O ambiente competitivo foi analisado; - Definição prévia de objetivos; - Foram feitas associações entre o Brasil e os elementos positivos; - Houve comunicação com outros países, a fim de espalhar informações sobre o Brasil; - Houve participação em diversos eventos ao redor do mundo para promoção do Brasil; - Um grupo de trabalho foi criado para desenvolver a Marca Brasil; - A ideia central da marca foi previamente definida; - Há uma coordenação da divulgação da Marca no exterior; - Foi estabelecido um tempo para o desenvolvimento e para os resultados da Marca; - Foi criado um <i>slogan</i> e uma imagem para a Marca Brasil.
Proposição 2: Houve dificuldades no decorrer do desenvolvimento da Marca Brasil	Confirmada	<p>As dificuldades encontradas no desenvolvimento da Marca Brasil foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Superar antigos clichês, ou seja, determinados estereótipos; - Estabelecer um processo criativo fiel à visão ou à imagem do Brasil do ponto de vista dos públicos-alvos; - Disseminar, em todo o mundo, informações sobre o Brasil, seus destinos e seus produtos turísticos por meio de diversos canais.

Tendo em vista as falhas citadas anteriormente, como sugestões gerais para que a Marca Brasil venha a se fortalecer, podem-se citar as seguintes ações:

- Focar esforços nas oportunidades que o ambiente competitivo proporcionará, ou seja, investir substancialmente em infraestrutura turística, em comunicação, em treinamento de pessoal e em segurança para sediar a Copa de 2014 e as Olimpíadas de 2016;

- O Brasil precisa se antecipar e estudar políticas que minimizem as ameaças identificadas. Assim, é preciso ter um controle da situação política, econômica e social não só interna, mas também externa. Além disso, deve se atentar para futuras catástrofes ambientais que, atualmente, se fazem cada vez mais frequentes no Brasil e no mundo, como forma de proteger o patrimônio ambiental e histórico brasileiros;

- Usar personalidades globais que estimulem o mundo a conhecer o Brasil também é uma ação significativa. Tais personalidades têm reconhecimento global, além de credibilidade, e isso facilita a persuasão de potenciais clientes;

- É preciso destinar recursos financeiros específicos para a gestão da Marca Brasil. Como o Brasil não fez esta ação, dificulta-se o fortalecimento da marca-país, pois fica difícil a mensuração do quanto está sendo gasto para gerir a Marca Brasil, bem como do retorno que os investimentos proporcionam. O estabelecimento de um orçamento para controlar os recursos despendidos com a gestão da Marca Brasil seria um fator a se considerar na busca pelo seu fortalecimento. Além disso, seria possível investir mais em ferramentas de promoção do Brasil no exterior, se houvesse mais recursos disponíveis especificamente para a gestão da marca;

- Para garantir um controle do que é comercializado e da imagem que as empresas exportadoras passam a respeito da Marca Brasil no exterior, é necessário estabelecer controles de exportação para tais produtos que carregam em suas embalagens a Marca Brasil. Assim, seria evitada uma possível distorção da imagem da Marca Brasil por essas empresas;

- É preciso fazer mais promoções da Marca Brasil no próprio território brasileiro, a fim de informar a população local e incentivá-la a defender a marca fora do país, bem como incorporá-la no estilo de vida brasileiro, reforçando a imagem de hospitalidade, alegria, dentre as outras características, unindo a nação dentro de um senso comum de propósito e orgulho nacional;

- Elementos da arte, da história e da arquitetura brasileira devem ser mais explorados para garantir uma marca ainda mais abrangente e completa. O Brasil precisa ser reconhecido em todos os seus aspectos, e não apenas pela natureza, pela cultura e pelo estilo de vida. Dessa maneira, incorporando todos os elementos à Marca Brasil, o país será cada vez mais reconhecido e lembrado.

Em relação às sugestões para estudos futuros, uma possibilidade é a realização de uma análise dos impactos da Marca Brasil na rentabilidade de empresas exportadoras que a utilizam na comercialização de seus produtos no exterior. Assim, seria verificado o quanto a Marca Brasil agrega de valor aos produtos da empresa e o quanto do aumento da rentabilidade é fruto do seu uso nos produtos exportados. Além disso, uma análise quantitativa poderia ser feita para mensurar o quanto a população brasileira está informada sobre a Marca Brasil. Isso serviria de base para o governo verificar a necessidade de se investir em ferramentas de promoção da marca no território brasileiro, estimulando o turismo interno e aumentando o comprometimento da população para com a Marca Brasil.

Fazer pesquisas com consumidores de produtos brasileiros no exterior também seria relevante para analisar o impacto da Marca Brasil na intenção de compra dos mesmos, além de verificar o quanto eles estão dispostos a comprar produtos que carregam a Marca Brasil. Por fim, pesquisas com empresas importadoras sediadas em mercados externos seriam importantes para verificar o impacto da Marca Brasil nas importações das mesmas. Por exemplo, poder-se-ia verificar se houve um aumento nas importações de produtos brasileiros pelo fato de eles carregarem a Marca Brasil em suas embalagens.

REFERÊNCIAS

ANHOLT, S. Foreword to special issue edition. **Journal of Brand Management**, vol. 9, nº 4-5, p. 234, 2002.

ANHOLT, S. Branding nations. **Brand Strategy**, n. 196, 2005.

ANHOLT, S. **Competitive identity**: the new brand management for nations, cities and regions. Basing-stoke: Palgrave Macmillan, 2007.

AYROSA, Eduardo A. T. Imagem de país: uma escala para avaliar atitudes relativas a países. XXII Encontro Anual da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 1997.

DOMEISEN, Natalie. Is there a case for national branding?. **The Magazine of the international trade centre** – International Trade Forum. 2003.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINNIARD, P. W. **Consumer behavior**. 8 ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

FETSCHERIN, M. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**, v. 27, n. 4, 2010.

FISHBEN, M.; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention and behavior**: an introduction to theory and research. USA: Addison-Wesley, 1975.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Terceira Edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLOREK, Magdalena. **Students' Corner - The country brand as a new challenge for Poland**. Henry Stewart Publications. Vol. 1, 2. 2005.

FLOREK, M.; CONEJO, F. Export flagships in branding small developing countries: the cases of Costa Rica and Moldova. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 3, n. 1, p. 53-72, 2007.

GALHANONE, R. F.; DECOSTER, S. R. A. Posicionamento da marca-país Brasil: uma proposta de estratégia do oceano azul. **IV Congresso de Administração da ESPM**. Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM. Disponível em: <http://www.espm.br/internext>. Acesso em: 2 de junho de 2009.

GIRALDI, Janaina de M. E. ; CARVALHO, Dirceu T. **A imagem do Brasil no exterior e sua influência nas intenções de compra**. RAC-Eletrônica, Curitiba, v. 3, n. 1, art. 2, p. 22-40, Jan./Abr. 2009. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/rac-e>>. Acesso em: 25 de maio de 2009.

JAFFE, E.; NEBENZAHL, D. **National image and competitive advantage**: the theory and practice of country-of-origin effect. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2001.

JOHANSSON, J. K. Determinants and effects of the use of "made-in" labels. **International marketing Review**, London, v. 6, n.1, 1989.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. **O estratégico marketing de lugares**. HSM Management, 44, maio-junho, 2004.

LI, Zhang G.; MURRAY, L. W.; SCOTT, Don. **Global sourcing, multiple country-of-origin facets and consumer reactions**. Journal of Business Research, v. 47, p. 121-133, Nova Iorque, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. (et al.). **Introdução à Pesquisa de Marketing**. Tradutor Robert Bryan Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Aquarela - Marketing Turístico Internacional do Brasil**. Disponível em: <<http://www.brasilnetwork.tur.br>>. Acesso em: 15 de maio de 2009.

MURRAÇAS, Filipe F. **A relevância da cultura na competitividade nacional: o caso da Marca Portugal**. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Departamento de Economia, 2008.

NADEAU, John; HESLOP, Louise; O'REILLY, Norm; LUK, Peter. Destination in a country image context. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 84-106, 2008.

NEBENZAHL, I. D., JAFFE, E. D., SHLOMO, I. L. Towards a theory of country image effect on product evaluation, **Management International Review**, v. 37, n. 1, p. 27-49, 1997.

PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L.A. (Eds.). **Product and Country Images: Impact and Role in International Marketing**. New York: Haworth Press, 1993.

PAPADOPOULOS, Nicolas; HESLOP, Louise. Country equity and country branding: Problems and prospects. **Journal of Brand Management**; v. 9, n. 4/5, p. 294-314, Apr. 2002.

PARAIZO, André L. B. **Análise da Marca “Brasil” à luz dos conceitos de país de origem e de país como marca**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração – Faculdade de Economia e Finanças Ibmec – Programa de pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia. Rio de Janeiro, 2007.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry; José Augusto de Souza Perez et al. (Col.). **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, Adriana C. **Marca lugar: lições da Nova Zelândia**. Dissertação de Mestrado em Administração. Núcleo de pós-graduação em Administração – Mestrado profissional em Administração. Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2006.

SUPPELLEN, Magne.; NYGAARDSVIK. Testing country brand slogans: Conceptual development and empirical illustration of a simple normative model. **Journal of Brand Management**, Apr 2002; 9, 4/5; ABI/INFORM Global, p. 385.

VERLEGH, Peeter W. J.; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M. A review and meta-analysis of country-of-origin research. **Journal of Economic Psychology**. Amsterdam, 20; 521-546, 1999.