

PAÍSES COMO MARCAS: DIFICULDADES NO DESENVOLVIMENTO DE MARCA-PAÍS

COUNTRIES AS BRANDS: DIFFICULTIES IN COUNTRY BRAND DEVELOPMENT

Edson **CRESCITELLI**

Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Universidade de São Paulo.
edsonc@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

Resumo

Com a consolidação do processo de globalização e a conseqüente quebra de barreiras internacionais de comércio, a concorrência entre países fica cada vez mais intensa. Neste contexto, o presente ensaio analisa os benefícios gerados pela marca de um país e as principais dificuldades relacionadas ao processo de desenvolvimento de uma marca-país. O método de investigação envolveu revisão bibliográfica sobre o tema marca-país e análise de casos reais desenvolvidos na Nigéria, Alemanha, Dubai e Brasil. Como resultado, o estudo indicou que o processo de desenvolvimento e gestão de marcas para países busca criar uma identidade única e competitiva para um país. Contudo, é possível concluir que a construção de marcas para lugares e países é muito mais complexa do que para produtos.

Abstract

Due to the consolidation of globalization and the consequent dissolution of international trade barriers, competition among countries is becoming more intense. In this context, the present paper analyses the benefits generated by a country's brand and the main difficulties related to the country branding process. The method of investigation involved a bibliographic survey about the nation branding theme, and also the analysis of real cases developed for Nigeria, Germany, Dubai and Brazil. As a result, the study indicates that the branding process for countries aims to create a unique and competitive identity for a country. However, it can be concluded that the branding for places and countries is much more complex than the one for products.

Palavras-chave: Marca-País – Imagem – Turismo – Estratégia Internacional.

Keywords: Country Brand – Image – Tourism – International Strategy.

Introdução

As atividades de desenvolvimento e gestão de marca (chamadas de branding) têm sido tradicionalmente associadas a produtos e serviços. Organizações de classe global, por intermédio de suas agências de comunicação de marketing, têm usado essa atividade como um fator decisivo na batalha pelos consumidores para, assim, obter vantagem competitiva. As atividades relacionadas com o branding têm recebido cada vez mais atenção por parte dos governos de todas as instâncias (países, regiões, cidades e bairros). Na atual comunidade internacional, na qual o desenvolvimento nacional não pode ser atingido em isolamento, o conceito de marca para países tornou-se muito importante, pois os mercados e as políticas externas concorrem na arena internacional. Os países competem entre si e lutam para descobrir fontes de vantagem competitiva para atrair turistas, empresas, profissionais talentosos e mercados para as exportações dos países (KOTLER; GERTNER, 2004).

Neste contexto, os ambientes político, econômico, legal e cultural de um país contribuem para a formação de sua identidade e para a imagem de uma nação. Dessa forma, cada nação já é uma marca, pois existe na mente das pessoas como uma entidade com atributos positivos e negativos (KYRIACOU; CROMWELL, 2005). Em muitos países, admite-se que a reputação nacional representa um ativo importante, que precisa ser corretamente gerenciado (KOTLER; GERTNER, 2004).

Ao considerar a aplicação dos conceitos de branding especificamente para países, nota-se que recentemente tem havido um aumento de artigos internacionais especializados no assunto. Ainda assim, a maioria da literatura disponível é fortemente baseada em textos sobre desenvolvimento de marcas tradicionais. Zeugner-Roth, Diamantopoulos e Montesinos (2008) afirmam que, embora haja um extenso corpo de estudos sobre imagem de países e sobre valor de marca, trabalhos que tratem

dos dois temas em conjunto são raros. Nworah (2005) aponta que uma das razões para a falta de recursos prontamente disponíveis nessa área relaciona-se com a suposição popular de que as marcas para países são um conceito muito novo. Olins (2002), no entanto, observa em seu artigo os riscos em que um país incorre ao ignorar o desenvolvimento de uma marca, prevendo que as marcas de países irão se tornar prática comum no futuro.

A melhoria da imagem de um país traz benefícios como aumento das exportações do produto (KLEPPE; IVERSEN; STENSAKER, 2002) e atração de turistas de outros países (HARRISON, 2002; MORGAN, PRITCHARD; PIGGOTT, 2002). Com relação ao aumento do PIB com uma indústria turística saudável, o turismo cria empregos diretos e indiretos em hotéis, restaurantes, consultoria, transporte e treinamento, aumenta a arrecadação de impostos e incentiva as exportações dos produtos locais (KOTLER; GERTNER, 2004).

Em 2004, os gastos com turismo chegaram a US\$ 90 bilhões apenas na América Latina (o que corresponde a 17% do total mundial nesse ano), e este número ainda pode aumentar (FONSECA, 2005). Há previsões indicando que, em 2020, o número de pessoas que farão viagens internacionais será de 1,6 bilhão, e a receita bruta gerada poderá ultrapassar os US\$ 2 trilhões (KOTLER; GERTNER, 2004).

Outra importante justificativa para o desenvolvimento da marca de países deve-se ao possível aumento nas vendas dos produtos fabricados no país. A marca-país pode emitir uma aura positiva ou negativa sobre todos os produtos e serviços do país, e essa percepção dos consumidores sobre um lugar pode influenciar os seus investimentos no país, o turismo e as suas decisões de compra (BALABANIS; MUELLER; MELEWAR, 1999). Os estereótipos que os consumidores possuem de países e pessoas podem transcender as avaliações de marcas ou produtos específicos e determinar, até certo ponto, as intenções de compra e o comportamento das pessoas.

Para Brymer (2005), os benefícios de um programa de marcas para países podem ser observados em todas as regiões do mundo, incluindo a habilidade de receber mais investimentos diretos devido à imagem do país, que comunica elementos sobre taxaço, habilidades da mão-de-obra, segurança, ambiente, estabilidade política, além da oportunidade de usar um rótulo “fabricado em” nos produtos, de forma a melhorar as vendas.

Diante desse contexto, um importante questionamento é se os princípios de desenvolvimento de marcas para produtos podem ser realmente aplicados a países. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo identificar as dificuldades que surgem no processo de desenvolvimento de marcas para países, comparativamente ao desenvolvimento de marcas para produtos. Para tanto, será empregada uma pesquisa exploratória, pois este tipo de pesquisa auxilia a formular um problema, a estabelecer prioridades para pesquisas futuras, a aumentar a familiaridade para com o problema e a clarificar conceitos (CHURCHILL, 1991), mostrando-se adequada a este estudo.

De acordo com Churchill (1991), uma das formas mais rápidas e econômicas para compreender melhor um problema é por meio de uma busca na literatura. Deste modo, o presente estudo utiliza a análise de dados secundários para alcançar seu objetivo, envolvendo levantamentos bibliográficos em livros, artigos e outros textos pertinentes ao tema em estudo. Este artigo divide-se em três partes: na primeira, encontra-se a revisão bibliográfica feita sobre o desenvolvimento e gerenciamento de marcas, imagem de países e uma comparação entre marcas de produtos e países. Na segunda, são mostrados os resultados do levantamento de alguns casos ilustrativos de desenvolvimento de marcas para países, de forma a delinear as dificuldades identificadas no processo. Finalmente, a terceira parte traz uma comparação das dificuldades observadas nos casos com aquelas previstas na revisão teórica.

1 Revisão teórica

A revisão da literatura envolveu as teorias relacionadas com marcas e com imagem de países. A seguir, são apresentados os principais conceitos relacionados com o desenvolvimento e com a gestão de marcas para produtos.

1.1 Desenvolvimento e gestão de marcas

Uma marca, de acordo com a *American Marketing Association* - AMA (2005), é um “nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, com a intenção de identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para diferenciá-los dos concorrentes”. Shimp (2002) ainda acrescenta que as marcas desempenham outros importantes papéis para as empresas que as comercializam, tais como: proporcionar economias de escala, criar barreiras de entrada para concorrentes, aumentar o poder dos fabricantes frente aos intermediários, oferecer ao consumidor garantias de desempenho consistente, fornecer símbolos de status.

Além disso, Kotler e Keller (2005) apontam que as marcas podem simplificar a tomada de decisão dos consumidores e reduzir os riscos envolvidos na transação, pois os mesmos podem acreditar que uma delas satisfaça melhor às suas necessidades. Nilson (2000) acredita que uma marca é um símbolo com um grande potencial que pode ser expresso de muitas formas diferentes. Assim, trata-se de uma entidade perceptual que é baseada na realidade, mas reflete as percepções e, talvez, as idiosincrasias dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2005).

Com relação ao processo de desenvolvimento da marca, para Keller e Machado (2005), o termo *branding* significa dotar produtos e serviços de *brand equity*. De forma resumida, Kotler e Keller (2005) indicam que fazer branding é dar a produtos e serviços o poder de uma marca. Na mesma linha, Shimp (2002) argumenta que o gerenciamento do conceito de

marca pode ser definido como “planejamento, implantação e controle de um conceito de marca durante a vida da marca”. Esse gerenciamento pode ser direcionado a satisfazer uma das três necessidades básicas do consumidor: funcional, simbólica ou experimental.

Uma marca dirigida para necessidades funcionais procura fornecer soluções para os problemas de consumo atuais dos consumidores ou para potenciais problemas. Já aquela que busca satisfazer uma necessidade simbólica procura associar o uso dela com um grupo, papel, ou autoimagem desejados pelo consumidor. Finalmente, o gerenciamento de uma marca direcionada para as necessidades experimentais busca promovê-la como algo fora do comum e com alto valor sensorial ou rica em potencial para estímulo cognitivo (SHIMP, 2002).

A abordagem proposta por Keller (1993) para avaliar o valor de uma marca é a baseada na perspectiva do consumidor. Dessa forma, uma marca possui valor à medida que os consumidores se familiarizam com ela e têm em suas memórias associações positivas, fortes e únicas. São, portanto, duas dimensões a considerar: a consciência e a imagem.

Keller (1993) explica que a consciência da marca é a dimensão básica do valor dela, pois, do ponto de vista de um consumidor individual, uma marca não tem valor a não ser que ele pelo menos saiba que ela existe. Existem dois níveis de consciência: o reconhecimento e a lembrança de marca. Por outro lado, a imagem dela representa as associações ou pensamentos que vêm à mente do consumidor quando ele vê determinada marca. Essas associações podem ser conceituadas em termos de tipo, favorabilidade, força e exclusividade.

Dessa forma, o valor de uma marca pode ser ampliado principalmente por meio de estratégias e ações de comunicação de marketing que gerem associações favoráveis, fortes e únicas na mente do consumidor. Como consequência, a fidelidade do consumidor também tende a

crescer. Cabe ressaltar que a comunicação integrada de marketing desempenha um papel fundamental na criação do valor da marca, de uma forma mais eficaz do que as formas convencionais de comunicação de marketing.

De acordo com o ponto de vista tradicional para desenvolvimento de marcas, o processo de construção é mais bem representado pelo modelo de valor de marca (BRANDT; JOHNSON, 1997). Para Brandt e Johnson (1997), tal valor é o conjunto único de distinções reais e/ou percebidas sobre a marca pelos clientes, “morando” somente em seus corações e mentes. Para Kotler e Keller (2005), o valor de marca (*brand equity*) é o valor adicionado em produtos e serviços. Esse valor pode refletir na forma como os consumidores pensam, sentem e agem com relação a uma marca, assim como o preço, a participação de mercado e a lucratividade que essa marca fornece para uma empresa. O valor de marca é, portanto, um importante ativo intangível que possui valores psicológicos e financeiros para uma empresa.

Uma abordagem usada para estudar o valor da marca é a baseada no cliente, segundo a qual o poder de uma delas reside no que o cliente vê, lê, ouve, aprende, pensa e sente com relação a uma marca com o passar do tempo. Assim, o valor da marca baseado no cliente pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma delas possui na resposta do consumidor ao marketing dela (KOTLER; KELLER, 2005). Também para Aaker (1998), o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados a ela, ao seu nome e ao símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou serviço. Esses ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: notoriedade da marca, qualidade percebida, associações e lealdade à marca.

Os conceitos acima apresentados sobre marcas convergem no sentido de considerarem-nas um importante recurso da empresa que, se bem gerenciadas (por meio do processo de *branding*), podem se tornar fontes para uma importante vantagem competitiva no

mercado. Nesse contexto, Anholt (2005) afirma que os países sempre foram marcas, uma vez que suas habilidades para competir por turismo, por investimento estrangeiro, por consumidores e pela atenção e o respeito da mídia é significativamente determinada pelo poder da imagem da suas marcas. Dessa forma, o próximo item da revisão aborda os conceitos relacionados à imagem de países.

1.2 Imagem de países

Para Kotler e Gertner (2004), mesmo quando um país não administra conscientemente sua marca-país, os consumidores possuem em suas mentes uma imagem dele que pode ser trazida à tona pela simples menção de seu nome. As imagens que os consumidores possuem sobre os países podem ser o ativo mais valioso destes (ANHOLT, 2005). Consequentemente, torna-se relevante compreender os conceitos relativos à formação da imagem dos países, para entender melhor as similaridades entre as marcas para produtos e marcas para países.

Segundo Verlegh e Steenkamp (1999), além de ser uma pista cognitiva da qualidade de um produto, a imagem de um país também se refere às emoções, identidade, orgulho e memórias autobiográficas. Essas conotações simbólicas e emocionais transformam o país de origem em um atributo de imagem. Esses atributos têm se mostrado determinantes das preferências dos consumidores e uma fonte importante de valor da marca.

Utilizando a definição de imagem de marca apresentada por Engel, Blackwell e Miniard (1995) como referência, pode-se dizer que a imagem de um país é o conjunto de associações existentes entre o país e outras informações armazenadas na memória do consumidor. As imagens formadas pelos consumidores com relação a um país são baseadas nas inferências feitas a partir de estímulos de marketing e do ambiente. Nessa mesma linha de raciocínio, Jaffe e Nebenzahl (2001) definem a imagem de um

país como sendo as representações mentais que as pessoas possuem destes. Devido à necessidade de avaliar produtos pouco familiares, em uma situação com poucas informações disponíveis, os consumidores usam a informação sobre outros produtos fabricados no local para formar suas imagens sobre o país que, por sua vez, afeta as atitudes com relação às marcas advindas dele (JAFFE; NEBENZAHL, 2001).

Tais imagens formam os estereótipos que os consumidores possuem sobre os países. Para Verlegh, Althuijzen e Vroegh (1999), tais estereótipos compreendem uma série de crenças acerca da paisagem, cultura e economia desse país. Exemplos são “a Espanha é ensolarada”, “a Inglaterra é tradicional” e “os japoneses são eficientes”. Juntas, essas crenças formam uma estrutura mental complexa que permite aos consumidores fazer inferências acerca dos atributos dos produtos ou fazer uma primeira avaliação de seu desempenho. Dessa forma, os autores conceituaram os estereótipos de um país em três dimensões: estruturas socioeconômica, cultural e geográfica.

A estrutura socioeconômica é definida como sendo o padrão de inter-relações entre os elementos de um sistema social. Para Verlegh, Althuijzen e Vroegh (1999), os sociólogos descrevem essa estrutura por meio de parâmetros como desenvolvimento, riqueza, poder político, industrialização e prestígio. A dimensão geográfica envolve as percepções do clima, paisagem e aspectos ambientais. Finalmente, a dimensão cultural refere-se às formas com as quais os membros de um grupo diferem-se dos membros de outros grupos. Alguns estudos, como o de Wojciszke (1994), utilizaram uma estrutura multidimensional para mensurar os estereótipos nacionais. As duas dimensões deste construto eram “moralidade” e “competência”. A moralidade refere-se a traços como “amigável” e “tolerante”, enquanto a competência refere-se a traços como “criativo” e “inteligente” (VERLEGH; ALTHUIJZEN; VROEGH, 1999).

Jaffe e Nebenzahl (2001) explicam que a imagem de um país é influenciada pela percepção que as pessoas têm de seu povo, do nível de desenvolvimento econômico, da qualidade dos produtos. Entretanto, para Ayrosa (2000), a definição de imagem de país não tem sido clara na literatura sobre o efeito país de origem, com muitos autores confundindo os conceitos de imagem de um país específico e imagem dos produtos originados nesse local. Um exemplo dessa confusão é a definição de Nagashima (1970), que considera a imagem de um país como sendo a representação, a reputação, o estereótipo que os homens de negócios e os consumidores colocam nos produtos de um país específico. Essa imagem é criada por variáveis como: produtos representativos, características nacionais, panorama econômico e político, história e tradições. Da mesma forma, Han (1988) descreve a imagem do país como sendo a diferença de qualidade percebida entre produtos domésticos e estrangeiros.

Já para Papadopoulos (1993), o termo imagem de um país define a imagem acerca de um país e os pensamentos criados por essas imagens nas mentes dos consumidores, e não somente os aspectos relativos aos produtos advindos dessa localidade, como os dois autores anteriores consideravam. Na mesma linha de pensamento de Papadopoulos (1993), Verlegh e Steenkamp (1999) indicam que a imagem de um país refere-se às representações mentais acerca das pessoas, produtos, cultura e símbolos nacionais desse país. Segundos esses autores, as imagens de países possuem estereótipos culturais amplamente compartilhados, que persistem mesmo quando os consumidores realmente experimentam os produtos do país.

As imagens de países também contêm impressões gerais acerca dos países e crenças idiossincráticas acerca dos produtos dele, as quais os consumidores formaram com a experiência direta ou indireta com o produto. Além disso, Jaffe e Nebenzahl (2001) acreditam que a imagem de um país afeta a imagem de seus

produtos e, por sua vez, a experiência com os produtos provoca mudanças na imagem do país.

Considerando as definições de imagem de países acima, pode-se entender que o desenvolvimento de uma marca favorável para os países envolve a construção de associações positivas para eles, para seus habitantes e seus produtos, conforme apontado por Florek (2005). Além disso, observa-se aqui a aplicação dos conceitos de desenvolvimento de marca desenvolvidos por Keller (1993) e apresentados no item anterior deste trabalho.

Neste contexto, Kotler e Gertner (2004) indicam que, para melhorar a imagem de um país, talvez seja mais fácil criar associações novas e positivas do que tentar refutar as antigas. Assim, esses autores propõem que o país adote um enfoque estratégico, analisando e definindo seus principais pontos fortes e fracos e suas ameaças e oportunidades. Em seguida, devem ser selecionados os setores de atividade, personalidades, marcos naturais e eventos históricos que possam formar a base de uma sólida estratégia de marca e uma narrativa interessante. O desenvolvimento de um conceito “guarda-chuva” abrangente - que cubra e seja coerente com todas as atividades relativas ao estabelecimento e desenvolvimento da marca do país - seria o próximo passo seguido da destinação de fundos nacionais para cada atividade relativa ao desenvolvimento da marca do país. Finalmente, a última etapa do processo estratégico seria a criação de controles de exportação, de forma a garantir que todos os produtos exportados sejam confiáveis e atinjam o nível de desempenho prometido.

Para finalizar o presente tópico, cabe destacar que existe uma grande necessidade de pensar cuidadosamente nas estratégias para marcas e posicionamento de países. Para Papadopoulos e Heslop (2002), as marcas de países possuem um valor para os indivíduos, o qual é desenvolvido ao longo do tempo e pode influenciar fortemente suas decisões de compra. Na ausência de uma estratégia de marca eficaz, os mercados-alvo

irão provavelmente continuar a inferir a imagem de um país a partir de associações inapropriadas ou irrelevantes, enfraquecendo a posição internacional desse país.

Para melhor entender o processo de desenvolvimento de marcas para países, são mostradas a seguir algumas propostas de *branding* para países.

1.3 Desenvolvimento e gerenciamento de marcas para países

Para Hart e Murphy (1998), os aspectos que distinguem as marcas e as suas características podem ser tangíveis e intangíveis. Com produtos, os valores tangíveis e intangíveis são facilmente identificáveis pelos consumidores, pois eles podem sentir, tocar, experimentar e julgar o produto antes da compra. Porém, isso se torna difícil para serviços, os quais os consumidores podem apenas julgar após experimentá-los, ou com base em conhecimento anterior e informação sobre o serviço. Nesse caso, o processo de decisão pode ser auxiliado por uma forte identidade de marca.

De acordo com Nworah (2005), o processo de tomada de decisão com relação a países é ainda mais difícil do que a situação apresentada acima, porque os objetivos e os custos envolvidos são diferentes. Enquanto um consumidor pode facilmente gastar seu dinheiro com produtos, sem muitas considerações e com potencialmente menos consequências como resultado de uma insatisfação, não é tão simples para empresas que querem investir em países ou para turistas que desejam viajar nas férias para um país.

Tanto empresas quanto turistas são influenciados por uma série de fatores, devido ao fato de grandes somas de dinheiro e riscos potenciais estarem envolvidos. Além do custo da viagem, os turistas também consideram a segurança do país, além de seus ambientes social e político. Para as empresas, os custos são ainda mais altos, pois são consideradas questões como segurança

do investimento feito e taxas de retorno do investimento comparadas com taxas de retorno em outros países concorrentes. Além disso, a decisão dos investidores será invariavelmente influenciada pela estabilidade política, social e econômica do país em questão. Verifica-se, portanto, que a imagem de um país exerce uma importante influência no processo de escolha de locais para turismo e investimento.

Neste contexto, Florek (2005) afirma que o sucesso da marca-país depende da análise apropriada do trabalho que deverá ser feito no processo de desenvolvimento e também de um planejamento cuidadoso da estrutura da marca e da comunicação que será adotada. Para a autora, uma essência de marca definida corretamente cria uma identidade que, devidamente comunicada e disseminada, trará resultados satisfatórios para os potenciais consumidores. Portanto, toda a tarefa neste contexto deve ter o objetivo de fortalecer e apoiar a identidade de marca definida.

Considerando a importância da comunicação no desenvolvimento de uma marca-país forte, Jaffe e Nebenzahl (2001) enfatizam que é essencial, para o sucesso de uma marca-país, desenvolver uma mensagem central que possa ser usada por diferentes setores industriais. Outro requisito é que todos os agentes (governo, indústria e empresas) participem ativamente no desenvolvimento e subsequente uso da marca-país.

Entretanto, Jaffe e Nebenzahl (2001) acreditam que o maior empecilho para o desenvolvimento e a implementação de uma marca nacional é a diversidade de indústrias em um determinado país.

Como os países que possuem setores primários fortes (e imagens que reflitam isso) podem criar uma marca nacional capaz de promover setores de alta tecnologia? Para responder tal questão, pode-se considerar o estudo de Domeisen (2003), para quem o desenvolvimento de uma marca nacional também pode ter êxito em outros setores ou em uma combinação deles. Por outro

lado, para aqueles países que não consideram a marca-país uma opção viável no momento, a marca setorial pode ser uma alternativa.

Pode-se, então, concluir que o processo de desenvolvimento e gestão de marcas para países busca criar uma identidade única e competitiva para um país, com o objetivo de posicioná-lo interna e internacionalmente como sendo um bom destino para o comércio, o turismo e para investimentos (NWORAH, 2005).

Com o aumento da tendência da globalização e da quebra de barreiras internacionais de comércio, a concorrência por consumidores e investimentos diretos está ficando mais intensa entre os países. Neste sentido, percebe-se que os princípios de desenvolvimento e de gestão de marcas são de igual importância para países e produtos. Porém, os dois métodos são diferentes. Para Brymer (2005), os países competem dia-a-dia com vizinhos ou com blocos regionais pelo turismo, investimentos internos e produtos de exportação. Os países que começam seus negócios internacionais com uma reputação desconhecida ou negativa poderão ser limitados ou marginalizados, o que afetará seu sucesso comercial.

Um elemento que diferencia o desenvolvimento de marcas para produtos e para países é o fato que, para criar um programa de desenvolvimento de marca-país, é preciso haver uma política de integração que a maioria dos países não possui: a habilidade de agir e se comunicar de uma forma coordenada e repetitiva sobre temas motivadores e diferenciadores que um país pode gerar (BRYMER, 2005). Assim, surge a indagação: como deve ser feito o desenvolvimento de uma marca de país?

Em resposta a tal questionamento, Domeisen (2003) indica que o processo de desenvolvimento da marca-país 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. Brymer (2005) complementa

o processo, afirmando que, para desenvolver a marca de um país, é preciso buscar a cooperação e o envolvimento de representantes do governo, da indústria, das artes, da educação e da mídia.

Além disso, segundo Brymer (2005), é preciso também descobrir como o país é percebido internamente e pelas pessoas de outros locais que são o alvo dos produtos, além de listar as forças e as fraquezas nacionais. Em seguida, deve-se criar uma estratégia que explicita a forma pela qual a ideia da marca será comunicada, considerando que diferentes públicos podem precisar de diferentes formas de comunicação. A estratégia deve ser tangibilizada por meio de programas de aprimoramento de produtos e de campanhas promocionais. Brymer (2005) acredita que o mais importante são as ações tomadas, que devem ser consistentes, perseverantes e construídas sobre uma imagem integrativa e sempre apoiadas na qualidade.

Outro modelo de desenvolvimento de marcas para países é apresentado por Brien e Guerville (2005), o qual inclui as seguintes atividades que devem ser empreendidas no processo: (1) compreender o público-alvo, comunicando-se com ele de uma forma culturalmente sensível; (2) entender a complexidade da marca-país, uma vez que um país é multifacetado e deve lidar com questões que podem estragar a sua imagem (pessoas formam opiniões sobre países com base nas notícias divulgadas na mídia e na comunicação boca a boca); (3) enfatizar as semelhanças entre os países; (4) destacar as interações bem sucedidas entre empresas dos países; e (5) reconhecer que é difícil transformar percepções.

Olins (2002) propõe um plano mais extenso, de sete etapas, para construir a marca de um país, que parcialmente vai ao encontro da classificação de Brymer (2005) vista anteriormente. As etapas são: (1) montar um grupo de representantes do governo, da indústria, das artes, da educação e da mídia; (2) fazer uma auditoria da imagem percebida; (3) consultar líderes de opinião; (4) criar uma ideia ou tema central para basear a

estratégia; (5) desenvolver formas de articular visualmente a ideia central; (6) sincronizar os temas de mensagens para se adequar a diferentes públicos; e (7) criar um sistema de ligação no grupo de representantes para lançar e sustentar o programa.

Complementando as etapas acima, Kotler e Gertner (2004) acrescentam que o processo de construção de marcas de países envolve a compreensão das forças ambientais que podem influenciar os fatores que tornam um país atraente (pontos fortes e fracos, tamanho do mercado doméstico, acesso a áreas regionais de comércio, nível de escolaridade da população, incentivos fiscais, mão-de-obra qualificada, custo da mão-de-obra, segurança, entre outros). Além disso, o ambiente externo deve ser monitorado, de forma a entender as oportunidades, ameaças e forças competitivas atuantes nesse ambiente. Além disso, não apenas o governo, mas também os cidadãos e as empresas precisam ser envolvidos no processo.

Dessa forma, Kotler e Gertner (2004) apresentam as seguintes tarefas principais do gerenciamento da marca-país: (1) administrar a imagem do país (a imagem desejada deve estar próxima da realidade, ter credibilidade, ser simples, atraente e diferente), (2) atrair turistas (segmentar o mercado por tipo de atração que os turistas procuram e investir em infraestrutura, segurança e serviços), (3) atrair empresas industriais e comerciais (compreender como as empresas selecionam os locais em que pretendem investir, além de fornecer informações necessárias e incentivos financeiros), e (4) procurar novas oportunidades de mercado (como endosso de produtos por órgãos do governo, licenciamento de nomes de bairros para produtos, programas de milhagens etc.). Os autores lembram ainda que, além da imagem do país, outros fatores que podem afetar as decisões de compra dos consumidores devem ser gerenciados, como a infraestrutura e as pessoas.

Verifica-se que, por ser um tema relativamente novo na área de marketing, as etapas para

desenvolvimento de marca-país são diferentes entre os autores pesquisados – alguns colocando a ênfase na análise ambiental (KOTLER; GERTNER, 2004), no desenvolvimento de um tema central da marca (OLINS, 2002; BRYMER, 2005), ou na comunicação da marca (BRIEN; GUERVILLE, 2005). Analisando os diferentes processos, pode-se entender que uma marca não é apenas uma mensagem, mas sim um contexto no qual a mensagem é recebida. Se o contexto é positivo, até mesmo as mensagens negativas serão interpretadas de maneira favorável (ANHOLT, 2005). Tal fato explica o quão importante é ter uma marca-país poderosa e positiva; trata-se de um tipo de política segura nacional.

A seguir, são apresentados alguns exemplos de desenvolvimento de marcas para países, de forma a realizar uma comparação entre as etapas do processo utilizado pelos países e alcançar um nível maior de compreensão sobre os problemas enfrentados no processo de desenvolvimento das marcas desses países.

2 Exemplos de desenvolvimento de marcas para países

Neste tópico são abordados alguns casos que ilustram a aplicação dos conceitos de branding para alguns países: Nigéria, Alemanha, Dubai e Brasil. Para avaliar os casos, foram analisados os seguintes aspectos: problema a ser solucionado pelo governo, etapas realizadas do processo de desenvolvimento de marcas, resultados alcançados e problemas observados no processo.

2.1 Exemplo da Nigéria

O primeiro caso analisado é o da Nigéria. Os aspectos analisados por Nworah (2005) levaram às conclusões a seguir apresentadas. Com relação ao problema do país, verificou-se que sua pobre imagem está dificultando os investimentos externos necessários para

acelerar o seu crescimento econômico. Para solucionar esse problema, foram desempenhadas algumas atividades.

No entanto, foi observado que a busca da cooperação e do envolvimento de representantes do governo, negócios, artes, educação e mídia não parece estar acontecendo na Nigéria, pois os stakeholders relevantes para o projeto ainda não estão seguindo o mesmo objetivo. Além disso, a auditoria de imagem interna e externa não foi efetuada pelo governo, e as decisões foram tomadas com base nos relatórios de mídia já efetuados local e internacionalmente. A consulta com líderes de opinião e a condução de uma análise SWOT ainda não foram realizadas, visto que a maioria dos líderes de opinião ainda não conhece o projeto ou não acreditam nele. Outro aspecto verificado foi que a criação de mensagens cuidadosamente projetadas para vender o Projeto Imagem primeiramente para os cidadãos não foi realizada; o projeto para tangibilizar a estratégia por meio de campanhas estava limitado a colocar na mídia internacional alguns testemunhos de nigerianos famosos, como Akeem Olajuwon (ex-estrela do basquete americano), Sade Adu (artista ganhador do prêmio Grammy), Oluchi Onweagba (super modelo), Philip Emeagwali (cientista mundialmente conhecido na área de computação) e Jay-Jay Okocha (jogador de futebol). Finalmente, a criação de um sistema para ligar os diferentes departamentos e organizações que podem ser parte da marca não ocorre na Nigéria.

Devido à situação acima apresentada, observou-se que as reformas efetuadas pelo governo ainda não foram suficientes para restaurar a confiança da população e dos investidores no país. Os problemas identificados no processo referem-se à estrutura do governo (altamente burocrática, com a duplicação de esforços em vários ministérios, agências e departamentos conectados com o Projeto Imagem). Isso torna a coordenação do projeto problemática, impedindo um ponto de coordenação e uma estratégia central. A composição multiétnica da

população também dificulta o processo, pois as diferenças culturais, de línguas e de religiões tornam difícil obter uma concordância geral da população. Não existe um tema central nas campanhas do Projeto Imagem.

Nworah (2005) iniciou os estudos na área de marcas para países quando o governo nigeriano lançou o Projeto Imagem da Nigéria em julho de 2004. Nesse mesmo ano, a UNCTAD (Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento), em um fórum público em Lagos (Nigéria), concluiu que a pobre imagem do país no exterior está dificultando os investimentos externos necessários para acelerar o seu crescimento econômico. O projeto nigeriano possui objetivo de informar e de orientar, envolvendo os praticantes de propaganda e relações públicas.

2.2 Exemplo da Alemanha

O segundo caso sobre marca-país foi elaborado para a Alemanha pelo Instituto Goethe, uma organização devotada a disseminar a cultura alemã no exterior, que teve em 2003 uma ideia para redefinir a marca do país (WILLIAMSON, 2003). A seguir, apresenta-se o resultado da análise da marca-país para esse país.

Com relação ao problema do país, identificou-se que a Alemanha tem sentido uma pressão interna e externa para implantar um pacote de estímulos para sair de uma grande recessão. Porém, nota-se que ainda persiste nas pessoas a imagem de uma Alemanha ligada aos campos de concentração nazistas. Neste sentido, o Instituto Goethe planejou identificar os principais ícones culturais e as marcas corporativas que poderiam melhor comunicar uma imagem atraente do país. A conferência, com duração de um dia, incluiu representantes da área de cultura e de negócios, jornalistas e especialistas mundiais em marketing e em desenvolvimento de marcas. O local escolhido para essa reunião foi Londres.

Quanto aos resultados dessa conferência, foi

verificado que as imagens relacionadas com a Alemanha eram muito difíceis de serem mudadas. Por isso, ao invés de tentar apagar o passado, os participantes concluíram que deveriam ser enfatizados aspectos positivos da cultura alemã por meio de campanhas publicitárias. Alguns aspectos que deveriam ser difundidos sobre o país são: o Festival Anual de Música de Berlin, a baixa carga horária de trabalho (1.557 horas por ano, em comparação às mais de 1.900 horas por ano nos Estados Unidos), as férias mais longas da União Europeia, e as celebridades alemãs do esporte. Principal contribuição da conferência do Instituto Goethe foram o estabelecimento de um conjunto central de valores de marca, assim como um grupo de personalidades para personificar esses valores.

Os problemas identificados no processo de melhoria da imagem da Alemanha referem-se ao fato de as atividades não serem suficientes para restaurar a imagem dela na mente das pessoas, pois apenas alguns comerciais de TV não seriam capazes de mudar conceitos tão arraigados sobre o país.

2.3 Exemplo de Dubai

O terceiro caso de branding para países é de Dubai. Para Varughese (2005), Dubai desenvolveu uma reputação como sendo um centro internacional de comércio com cultura de negócios inovadora, dinâmica e empreendedora. Localizada estrategicamente no cruzamento das rotas comerciais entre o Leste e o Oeste, trata-se de uma cidade-estado (uma das sete integrantes dos Emirados Árabes Unidos) que representa um portão de acesso ideal para mercados do Oriente Médio, do Norte e Sul da África e da Índia. O problema a ser resolvido com a estratégia de desenvolvimento de branding para o país refere-se ao fato de Dubai estar se transformando de uma economia apenas baseada no petróleo para uma economia direcionada para investimentos.

Vale lembrar que todas as marcas, sejam elas bens, serviços ou mesmo cidades e países, podem

ser metaforicamente comparadas a um iceberg. Estruturalmente, qualquer iceberg possui dois lados; um lado visível acima da água, e outro maior, invisível, embaixo da água. Os elementos visíveis da marca seriam seu nome, logo, propaganda, comunicações, entre outros. Por sua vez, os elementos invisíveis considerados críticos seriam a qualidade, produção, P&D, níveis de serviço, cadeia de suprimento, e assim por diante. Os aspectos visíveis da marca Dubai são excelentes e têm sido cuidadosamente construídos ao longo dos anos: importante eixo comercial e de compras, planejamento brilhante da infraestrutura, excelente qualidade de vida, força de trabalho multicultural, centros de compra de alto nível, entre outros.

Como resultados do processo, observa-se que, ao alavancar a sua localização estratégica, Dubai desenvolveu uma infraestrutura de alto nível, com conexões aéreas e portos. Pode-se dizer que a cidade é uma marca de 24 bilhões de dólares, se for considerado apenas o valor do PIB em 2004.

Com relação ao principal atributo da marca, a “agitação” (excitement) é um importante fator da personalidade da marca, conotando ousadia, impetuosidade e competição.

No entanto, a verdadeira medida da força de uma marca está nos aspectos menos visíveis do iceberg. Nesse sentido, os aspectos intangíveis precisam ser desenvolvidos rapidamente de modo que a cidade-estado possa fazer uma transição definitiva para uma marca baseada na inovação. Dentre esses aspectos, destaca-se a criação de sistemas, processos e instituições: os negócios em Dubai precisam adotar os sistemas e processos aceitos internacionalmente em todas as áreas funcionais. Por exemplo, as tomadas de decisões ad-hoc direcionadas a retornos no curto prazo precisam ser substituídas por abordagens baseadas em fatos, assim com os números e o oportunismo de curto prazo devem ser trocados pelo planejamento estratégico de longo prazo.

Além disso, é preciso desenvolver a gerência de recursos humanos; é necessário que ela seja foco de maior importância para que a cidade possa acentuar a dimensão de conhecimento de sua marca. A cidade de Cingapura, frequentemente imitada, possui uma invejável administração de recursos humanos em seus negócios, baseada na meritocracia, sem considerar cor, credo ou nacionalidade dos empregados.

Outro elemento é o fortalecimento da rede de ensino: o cluster educacional Knowledge Village foi estabelecido para inserir Dubai como um destino para a educação. Esse novo eixo de educação e treinamento complementa outros dois clusters (a cidade da Internet de Dubai e a cidade da Mídia de Dubai), ao fornecer as instalações para treinar os futuros trabalhadores desses locais. Porém, o gerenciamento desses centros de ensino está subotimizado, com a contratação e dispensa ad-hoc dos empregados, baixos salários, bibliotecas pobres em instalações e ofertas não adequadas aos alunos. Finalmente, é preciso realizar uma alteração no tratamento ao mercado de trabalho: em uma era de respeito pela dignidade dos trabalhadores, é preciso que as empresas de Dubai tratem com respeito e recompense adequadamente os trabalhadores menos experientes e que possuem menos privilégios.

2.4 Exemplo do Brasil

Finalmente, o último caso refere-se à construção de uma marca para o Brasil. Fonseca (2003) acredita que, apesar da heterogeneidade do parque industrial brasileiro, e da diversidade e complexidade tanto de seus produtos como de serviços, muitos deles com nível de competitividade externa, inclusive em setores altamente dinâmicos do ponto de vista tecnológico, a imagem do Brasil no exterior é principalmente associada a algumas habilidades esportivas (sobretudo ao futebol) ou criativas, relacionadas, por exemplo, a sua expressividade e musicalidade, que tem seu ponto máximo no Carnaval.

Para esse autor, duas são, aparentemente, as motivações principais para o pouco conhecimento ou percepção equivocada da imagem do país no exterior: a baixa exposição ao público externo dos bens e serviços brasileiros, e o fato de o Brasil pouco se apresentar nos meios de comunicação, sendo geralmente mostrado por instituições ou pelas mídias externas que não têm conhecimento acerca de aspectos importantes da realidade brasileira, ou que a enxergam sob ótica fora de foco (realçando fatos negativos, tais como corrupção, agressões ao meio ambiente, desrespeito aos direitos humanos e desigualdades sociais).

Entretanto, o próprio governo possui uma parcela de responsabilidade, por não possuir um programa de relações públicas voltado para a divulgação de notícias e feitos das empresas brasileiras para o mercado externo. Por isso, para que as empresas possam desenvolver um plano estratégico destacando o país de origem em suas formas de comunicação, é necessário que ocorra a melhoria de imagem do Brasil no exterior.

Nesse sentido, foi dado um passo em fevereiro de 2005, quando os ministérios do Turismo e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) lançaram, na FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo), a “Marca Brasil”, resultado do Plano Aquarela, iniciado em meados de 2004 e lançado em 2005. Trata-se de um símbolo que pretende representar a imagem do turismo brasileiro, sendo também utilizado em promoções comerciais no exterior. O logotipo foi baseado em uma pesquisa realizada com seis mil turistas estrangeiros, misturando cores que remetem ao Brasil e representativos dos aspectos mais citados pelos entrevistados: alegria, natureza, modernidade, encontro de culturas e raças, e exuberância (FIESP, 2005).

A pretensão dos idealizadores da marca é transformar a simpatia que o Brasil desperta em desenvolvimento e geração de empregos. No entanto, uma crítica a essa estratégia é o fato de estar reforçando preconceitos e estereótipos

que os estrangeiros possam ter em relação ao Brasil, ao invés de procurar criar importantes associações nas mentes do público-alvo.

A partir dos dados de Fonseca (2003) e da Embratur (2005), apresentam-se a seguir as considerações sobre o processo de desenvolvimento da marca Brasil. Quanto ao problema de imagem do país, observa-se que o conhecimento dos consumidores de mercados externos com relação ao Brasil, e, sobretudo, com relação ao nível de qualidade de sua produção interna, ainda se mostra bastante restrito e tendencioso, desconhecendo-se aspectos frequentemente vistos na economia interna, vinculados à relevância, à qualidade e ao aprimoramento tecnológico.

Quanto às etapas do processo, em 2005 foi criada a “Marca Brasil”, que, desde a sua primeira apresentação, já recebeu 597 solicitações de uso. Atualmente, o símbolo estampa produtos como: aviões da Varig, anúncios da CVC, produtos exportados pelo Pão de Açúcar para a França, e novas embalagens de exportação da Matte Leão. Na área de turismo, a marca tem sido usada em anúncio de agências e operadoras de turismo nacionais e internacionais, em material promocional de redes hoteleiras, locadoras de veículos e outros equipamentos turísticos, nos sites de órgãos oficiais de turismo, embaixadas e câmaras de comércio. Além disso, a EMBRATUR já aplica a Marca Brasil em todos seus programas de promoção, divulgação e apoio à comercialização dos destinos, produtos e serviços turísticos do Brasil no mercado internacional.

No entanto, deve-se ressaltar que é preciso tomar o cuidado de não cometer, no caso brasileiro, o equívoco de tratar a questão da marca do país apenas sob uma perspectiva de comunicação. É preciso que haja uma melhoria constante na qualidade dos produtos exportados e na infraestrutura do país, tangibilizando, assim, a estratégia de branding. Além disso, o reforço de estereótipos pode fragilizar a imagem do Brasil enquanto provedor de bens industrializados de alta qualidade.

3 Dificuldades percebidas no processo de desenvolvimento de marcas para países

A partir do exposto na revisão da literatura e dos exemplos acima mostrados, pode-se perceber que uma grande vantagem do desenvolvimento da marca para um país é a possível melhoria na sua imagem. Como esta influencia as expectativas de preço dos produtos por parte do consumidor – quanto pior a imagem, maior a expectativa de descontos no preço, comparando com produtos idênticos de outros países com imagens mais fortes (NEBENZAHL; JAFFE, 1996) – os consumidores de mercados externos devem esperar que os produtos vindos de países com imagens negativas tenham preços mais baixos, e os que vêm de países com imagens positivas sejam mais caros.

Foi também observado que o processo de desenvolvimento de marcas para países não é o mesmo do observado em produtos. Frost (2005) acredita que a visão de que o desenvolvimento de marcas para países é parte de um ciclo autoperpetuador (o país promove as marcas e as marcas promovem o país) pode indicar erroneamente que este é um processo simples. Apesar de existirem semelhanças entre marcas de produtos e de lugares, pois ambas se referem à identificação, ao desenvolvimento e à comunicação das partes que tornam o elemento conhecido de forma favorável para um grupo específico, a construção de marcas para lugares e países é muito mais complexa.

Uma dificuldade observada nos exemplos mostrados anteriormente e na literatura é a de obter um composto de comunicação totalmente integrado para países. Além disso, é mais difícil para um país fazer modificações em suas marcas, em comparação aos produtos. Obviamente, os países não podem trocar suas praias e montanhas, ou cultivar bananas se o seu clima favorecer a neve. Frost (2005) acredita que os produtos podem ser descontinuados, modificados, retirados do mercado, relançados, reposicionados ou trocados por produtos melhorados. Os lugares e países, por outro lado, não têm a maioria dessas escolhas.

Outros desafios enfrentados no desenvolvimento de marcas para países são: falta de uma proposta única, dificuldade em estabelecer objetivos acionáveis e mensuráveis, falta de autoridade sobre entradas no processo e controle sobre as saídas, flexibilidade restrita, e relativa falta de experiência em marketing (FROST, 2005). Com relação à falta de uma proposta única de comunicação, Papadopoulos e Heslop (2002) indicam que um grande desafio é identificar quais são os atributos ou dimensões que fortalecem ou enfraquecem a imagem geral de um país. Além disso, como existem muitas diferenças nas formas pelas quais os países são percebidos com relação a vários atributos, por diferentes tipos de compradores, talvez uma campanha nacional genérica possa não funcionar tão bem quanto aquelas que capitalizem em resultados de pesquisa específicos e detalhados.

Para Frost (2005), os profissionais de marketing possuem muito pouco controle sobre as marcas de países, em comparação às marcas de produtos, pois, além das campanhas de marketing sobre o país, as pessoas podem aprender sobre ele na escola, na mídia (jornais, livros, televisão e filmes), por meio de compras e de contato com residentes. Além disso, o administrador da marca-país não tem controle sobre os fatores ambientais que podem afastar turistas e investidores, como desastres naturais, comoções políticas e quedas da atividade econômica (KOTLER; GERTNER, 2004).

Entretanto, quando falta experiência em marketing no governo, pode ser possível para os países obterem ajuda de outros profissionais. Por exemplo, a Costa Rica ganhou do Brasil, do Chile e do México na disputa pelo local da planta da Intel em 1996, ao investir em promoção do país com a ajuda de uma agência de desenvolvimento irlandesa. Da mesma forma, a Colômbia é hoje o maior exportador de café para os Estados Unidos, principalmente devido às campanhas de comunicação da Federação Nacional de Plantadores de Café para promover o “Café de Colômbia”.

Uma outra importante consideração refere-se à eficácia com a qual a marca foi projetada e como foi divulgada. Algumas questões são: quais são as qualidades do comunicador? A marca se ajusta ao ambiente? Qual a relação entre a marca do país com outras marcas de lugares? Como os atributos da marca serão perpetuados no tempo e de geração em geração? Para Frost (2005), uma das principais dificuldades é decidir quem vai liderar a campanha de desenvolvimento de marca nacional. Confiar apenas nos líderes políticos pode ser arriscado, pois eles próprios podem possuir problemas com as próprias imagens. Além disso, como os governos não duram muitos anos; deveria haver um trabalho conjunto com o setor privado para desenvolver as estratégias de marca (OLINS, 2002).

Em princípio, os cidadãos de um país são os que mais ganham – e também os que mais interferem no processo – com uma campanha de marca nacional bem sucedida. Assim como as campanhas de marcas de empresas podem aumentar o moral dos empregados, o espírito de equipe e o senso de propósito, as campanhas de marcas de países podem fornecer um senso comum de orgulho nacional e um padrão de vida melhor (FROST, 2005). Porém, a maioria dos governos não parece não se preocupar em consultar os cidadãos ao trabalhar em campanhas de marca nacional.

4 Conclusão

Este ensaio buscou identificar algumas dificuldades no processo de desenvolvimento de marcas para países. Verificou-se tal atividade não é uma tarefa fácil, mas sim um empreendimento gigantesco: os problemas de imagem dos países podem estar baseados em problemas estruturais que levam anos para serem consertados. Isto significa que alguns problemas do país não podem ser encobertos por campanhas de comunicação com forte presença na mídia. Por isso, é preciso mais do que um slogan bem feito e um anúncio

com um casal fotogênico para atrair turistas e investidores externos. Os gestores de marcas de países devem ter o cuidado de procurar resolver os problemas que geraram a imagem negativa, antes de tentar consertar a imagem do país.

Porém, uma mudança na imagem de um país é um processo de longo prazo, que leva décadas, e não poucos anos, para ser observado.

Além disso, deve haver o cuidado de buscar a consistência nos atributos que são alterados e comunicados, e esse esforço deve ser conjunto: é preciso que haja cooperação e coordenação entre os setores industriais, associações de comércio e o governo para que aconteçam mudanças significativas na imagem do país. Entretanto, deve-se ressaltar que colocar em prática as atividades sugeridas pela teoria de desenvolvimento de marcas para países não garante que um país irá conseguir atrair investidores, ou que irá mudar a sua imagem no exterior. Isto acontece porque existem outros fatores extenuantes no ambiente, dentre eles a diminuição das atividades econômicas, que afetam os níveis de investimentos externos.

Além disso, as forças do mercado, de oferta e demanda por capital global, desempenham papel importante na determinação de alocação dos recursos dos investidores. Na área de investimentos em negócios internacionais não existem sentimentos. Os investidores procuram ganhos, retornos e segurança máximos para seus investimentos, o que pode ser garantido apenas por países com política e economia estáveis. Entretanto, apesar dos desafios identificados neste estudo, cabe acrescentar que o futuro pode reservar espaço para muitas marcas em segmentos específicos, como marcas que competem pela excelência cultural.

Referências

AAKER, D. A. **Marcas**: “brand equity” gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AMA – American Marketing Association. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com>>. Acesso em: 26 ago. 2005.

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

AYROSA, E. A. T. Some Notes on the Development of Research on Country-of-Origin Effects. **Arché Interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Ano IX (26), 2000.

BALABANIS, G.; MUELLER, R; MELEWAR, T. C. Country of Origin Images around the World: Can Value Priorities Predict Them? In: 28th EMAC Conference, 1999, Berlim. **Proceedings**...Berlim, 1999. CD-ROM.

BRANDT, M.; JOHNSON, G. **Power Branding**. San Francisco: International Data Group, 1997.

BRIEN, J.; GUERVILLE, M. **Branding France**. Disponível em: <http://brandcameo.org/papers_review.asp?sp_id=572>. Acesso em: 15 jul. 2005.

BRYMER, C. **Branding a country**. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/images/papers/Country_Branding.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2005.

CHURCHILL, G. A. **Marketing Research: methodological foundations**, Fort Worth, The Dryden Press, 1991.

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

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: 20 set. 2005.

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

FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/>>. Acesso em: 12 ago. 2005.

FLOREK, M. Students' Corner: the country brand as a new challenge for Poland. **Place Branding**, v. 1, n. 2, p. 205-214, mar. 2005.

FONSECA, D. Marca-país: destinos en campaña. **AméricaEconomía**, ed. 310, p. 56-57, 14-24, oct. 2005.

FONSECA, R. G. A importância da melhoria da imagem como instrumento de agregação de valor às exportações brasileiras. **Export News**, set. 2003. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/artigos/aa28.htm>>. Acesso em: 16 set. 2003.

FROST, R. **Mapping a country's future**. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=206>. Acesso em: 15 jul. 2005.

HAN, C. M. The role of consumer patriotism in the choice of domestic versus foreign products. **Journal of Advertising Research**. New York, jun/jul: p. 25-32, 1988.

HARRISON, S. Culture, tourism and local community – the heritage identity of the Isle of Man. **Journal of Brand Management**, v. 4/5, p. 355, 2002.

HART, S.; MURPHY, J. **Brands**. Hampshire: Macmillan, 1998.

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

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity, **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Prentice hall, 2005.

KLEPPE, I.A.; IVERSEN, N.M.; STENSAKER, I. G. Country images in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration. **Journal of Brand Management**, v. 10, n. 1, p. 61, 2002.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Marca-país: ativo estratégico para alavancar o crescimento. **HSM Management**, São Paulo, a.8, v. 3, n. 44, p. 61-65, mai.-jun., 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing Management**. New York: Prentice Hall, 2005.

KYRIACOU, S.; CROMWELL, T. **The concept and benefits of nation branding**. Disponível em: <http://www.diplomatictraffic.com/nation_branding.asp?ID=1>. Acesso em: 15 mai. 2005.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PIGGOTT, R. New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. **Journal of Brand Management**, v. 9, n. 4/5, p. 335, 2002.

NAGASHIMA, A. A comparison of Japanese and U.S. attitudes towards foreign products. **Journal of Marketing**, New York, v. 34, p. 68-74, 1970.

NEBENZAHL, I. D.; JAFFE, E. D. Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products. **International Marketing Review**, v. 13, n. 4, 1996.

NILSON, H. T. **Competitive Branding**. Chichester: John Wiley & Sons, 2000.

NWORAH, U. **Nigeria as a brand**. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=604>. Acesso em: 15 jul. 2005.

OLINS, W. Branding the nation: the historical context. **Journal of Brand Management**, v. 9, n. 4-5, p. 241-248, apr. 2002.

PAPADOPOULOS, N. What product and country images are and are not. In: PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A. **Product-Country Images: Impact and Role in International Marketing**. London: Haworth Press, v. 3, n. 38, 1993.

PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. Country equity and country branding: problems and prospects. **Journal of Brand Management**. London, v. 9, n. 4/5, p. 294-314, apr. 2002.

SHIMP, T. A. **Propaganda e promoção**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

VARUGHESE, S. **Dubai mirage?** Disponível em: <http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=238>. Acesso em: 27 jun. 2005.

VERLEGH, P. W. J.; ALTHUIJZEN, N. A. P.; VROEGH, T. P. Country Stereotypes: Cognition, Affect and Product Judgment . In: 28th EMAC Conference, 1999, Berlim. **Proceedings...** Berlim, 1999. CD-ROM.

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

WILLIAMSON, P. **Germany**: die neue marke. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/features_profile.asp?pr_id=144>. Acesso em: 15 set. 2003.

WOJCISZKE, B. Multiple meanings of behavior: construing actions in terms of competence or morality. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 67, p. 222-232, 1994.

ZEUGNER-ROTH, K. P.; DIAMANTOPOULOS, A.; MONTESINOS, M. A. Home country image, country brand equity and consumers' product preferences: an empirical study. **Management International Review**, v. 48, n. 5, p. 577-602, nov.2008.