UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

LETICIA MIYAMARU

Desenvolvimento de modelo para marca-país: avaliação da aplicabilidade para a Marca Brasil

ORIENTADORA: PROFA. DRA. JANAINA DE
MOURA ENGRACIA GIRALDI

RIBEIRÃO PRETO

2019

Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. André Lucirton Costa
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. Jorge Henrique Caldeira de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. João Luiz Passador
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações

LETICIA MIYAMARU

Desenvolvimento de modelo para marca-país: avaliação da aplicabilidade para a Marca Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. JANAINA DE
MOURA ENGRACIA GIRALDI

RIBEIRÃO PRETO

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Miyamaru, Leticia

Desenvolvimento de modelo para marca-país: avaliação da aplicabilidade para a Marca Brasil. Ribeirão Preto, 2019.

214 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações

Orientador: Giraldi, Janaina de Moura Engracia.

1. Marca-país. 2. Marca Brasil. 3. Marketing de Destino.

RESUMO

MIYAMARU, L. **Desenvolvimento de modelo para marca-país:** avaliação da aplicabilidade para a Marca Brasil. 2019. 214 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

Com o aumento da competitividade entre os países e com a possibilidade da imagem que este país transmite não refletir o posicionamento desejado, impossibilitando a atração de investimentos, o estímulo das exportações e a atração de turistas, considera-se necessário analisar o gerenciamento da marca-país. O presente estudo propõe um modelo de referência para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, sendo estudada a Marca Brasil. Como objetivos específicos podem-se citar a comparação dos modelos existentes de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país, a identificação dos processos de desenvolvimento e gerenciamento realizados pela Marca Brasil, a identificação das dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país e a análise e a apresentação de sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, especificamente para a Marca Brasil. A pesquisa foi qualitativa e exploratória, sendo realizada a partir de dados secundários e de entrevista em profundidade com responsáveis da Embratur da Diretoria de Marketing. Os resultados obtidos indicam que o modelo proposto de criação e gerenciamento de uma marca-país pode ser aplicado à Marca Brasil, sendo constatado que todos os processos são considerados necessários para que haja uma criação e um gerenciamento da marca eficiente, apesar de não serem realizadas todas as etapas propostas pelo modelo. Com a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) foi possível propor sugestões de melhorias no gerenciamento da Marca Brasil, resultando no modelo unificado. Além disso, foi verificada a existência de benefícios na existência da Marca Brasil, como o de um alinhamento na comunicação na área de turismo, em que os atributos do país são uniformes. Entretanto, cita-se como dificuldade no gerenciamento da Marca Brasil a baixa priorização do turismo dentro da economia brasileira. Desta maneira, uma das principais contribuições deste estudo é proporcionar aos pesquisadores um modelo unificado de criação e gerenciamento de uma marca-país e aos profissionais envolvidos, uma melhor compreensão dos processos da Marca Brasil.

Palavras-chave: Marca-país, Marca Brasil, Marketing de destino.

MIYAMARU, L. **Development of a model for country brand:** evaluation of the applicability for the Brazil Brand. 2019. 214 p. Dissertation (Master) – School of Economics, Business and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

ABSTRACT

With the increase of competitiveness among countries and the possibility of the image that this country transmits does not reflect the desired positioning, making it difficult to attract investments, stimulate exports and attract tourists, it is considered necessary to analyze the country brand. The present study proposes a reference model for the development and management of a country brand, being studied the Brazil Brand. Specific objectives include comparing existing models of country brand development and management, identifying the development and management processes carried out by the Brazil Brand, identifying difficulties and benefits in the development and management of a country brand, and analysis and presentation of suggestions for improvements in the process of developing and managing a country brand, specifically for the Brazil Brand. The research was qualitative and exploratory, being carried out from secondary data and from an in-depth interview conducted with the Marketing Department of Embratur. The results indicate that the proposed model for the creation and management of a country brand can be applied to the Brazil Brand, being verified that all processes are considered necessary for efficient brand creation and management, although not all processes proposed are carried out by the model. Adopting Business Process Management (BPM), it was possible to propose suggestions for improvements in the management of the Brazil Brand, resulting in the unified model. In addition, it was verified the existence of benefits in the existence of the Brazil Brand, such as a communication alignment in the tourism area, in which the attributes of the country are uniform. However, it is mentioned as a difficulty in the management of the Brazil Brand, considering the low prioritization of tourism within the Brazilian economy. In this way, one of the main contributions of this study is to provide researchers a unified model of creation and management of a country brand and the professionals involved, a better understanding of Brazil Brand processes.

Keywords: Country brand, Brazil Brand, Destination Marketing.

AGRADECIMENTOS

À minha família, que sempre me apoiou e motivou para que essa pesquisa fosse desenvolvida.

À minha orientadora Profa. Dra. Janaina de Moura Engracia Giraldi, por sua orientação, apoio e incentivo contínuos ao orientar e acompanhar o meu mestrado.

Agradeço o Prof. Edson Crescitelli e a Profa. Dra. Silvia Inês Dallavalle de Pádua, membros da equipe da banca de qualificação, pelas contribuições para o aperfeiçoamento dessa pesquisa.

Aos colaboradores da Embratur que gentilmente aceitaram o convite para a participação desta pesquisa.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), da Universidade de São Paulo, pelo apoio institucional.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: MIYAMARU, Leticia

Título: Desenvolvimento de modelo para marca-país: avaliação da aplicabilidade para a Marca Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo, para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos motivacionais para a pesquisa.....	17
Figura 2 - Componentes de identidade da marca de Chernatony (1999)	25
Figura 3 - Modelo de planejamento de identidade de marca de Aaker (2007)	26
Figura 4 - Modelo PCDL de Ghodeswar (2008)	27
Figura 5 - Temas suporte da identidade da marca de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009)	28
Figura 6 - Identidade da marca, posicionamento da marca e imagem da marca.....	30
Figura 7 - Níveis de <i>branding</i> de lugares	34
Figura 8 - Marca Brasil oficial	46
Figura 9 - Imagem do hexágono de Anholt (2007)	55
Figura 10 - Molécula da marca-país	56
Figura 11 - Modelo de <i>branding</i> de destino de Cai (2002)	59
Figura 12 - Modelo de criação de marca por Kotler e Gertner (2002).....	60
Figura 13 - Modelo de criação de marca-país de Domeisen (2003).....	62
Figura 14 - Modelo de Ekinci (2003)	64
Figura 15 - Modelo combinado de Endzina e Luneva (2004).....	65
Figura 16 - Modelo de criação de marca por Morgan e Pritchard (2004).....	66
Figura 17 - Pirâmide de benefício de marca de destino	67
Figura 18 - Modelo de Florek (2005)	69
Figura 19 - Modelo de <i>branding</i> de destinos de Risitano (2006).....	70
Figura 20 - O processo 7A de <i>branding</i> de destinos de Baker (2007)	72
Figura 21 - Modelo para gestão de marcas de lugares de Hankinson (2007).....	73
Figura 22 - Estrutura da estratégia.....	74
Figura 23 - Estratégia de <i>branding</i> para destinos de Balakrishnan (2009)	78
Figura 24 - Modelo de <i>branding</i> de destinos de Tasci e Gartner (2009).....	79
Figura 25 - Modelo de Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)	80
Figura 26 - Modelo de Miličević, Mihalić e Sever (2017).....	82
Figura 27 - Estrutura de BPM com ênfase na estratégia	93
Figura 28 - Logotipos Brasil.....	115
Figura 29 - Perfil do turista argentino	123
Figura 30 - Decálogo Geral do Brasil.....	134
Figura 31 - Burle Marx	134

Figura 32 - Segmentos e nichos de mercado e produto	140
Figura 33 - Canvas da Marca Brasil	154
Figura 34 - Análise SWOT da Marca Brasil	157
Figura 35 - Diagrama de Contexto da Marca Brasil.....	159
Figura 36 - Arquitetura de Processos da Marca Brasil.....	161
Figura 37 - Arquitetura de Processos detalhado da Marca Brasil	162
Figura 38 - Matriz Dor/Ganho.....	171
Figura 39 - Modelagem dos processos atuais da Marca Brasil	174
Figura 40 - Modelagem dos processos futuros da Marca Brasil	181

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições abordadas no referencial teórico	20
Quadro 2 - Quadro comparativo das visões de imagens de país	42
Quadro 3 - Quadro comparativo das visões e dimensões de uma marca-país.....	57
Quadro 4 - Síntese da revisão da literatura de modelos de marca-país englobando os processos	85
Quadro 5 - Etapas escolhidas para o modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país.....	87
Quadro 6 - Atividades que compõe a etapa de planejamento e estratégia	98
Quadro 7 - Elementos básicos de modelagem.....	102
Quadro 8 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas da proposição 1.....	105
Quadro 9 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas da proposição 2.....	106
Quadro 10 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas da proposição 3.....	107
Quadro 11 - Visão geral da relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas	108
Quadro 12 - Gama de produtos.....	128
Quadro 13 - Processos da Marca Brasil.....	163
Quadro 14 - Identificação de indicadores de desempenho	166
Quadro 15 - Processos e responsabilidades	169
Quadro 16 - Descrição dos processos futuros com as melhorias	179
Quadro 17 - Verificação das proposições.....	184

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
Apex-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BPM	<i>Business Process Management</i>
DMO	<i>Destination Marketing Organization</i>
Embratur	Instituto Brasileiro do Turismo do Governo Federal
EPC	<i>Event-Driven Process Chain</i>
Fiesp	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
OGU	Orçamento Geral da União
OMG	<i>Object Management Group</i>
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
Proecotur	Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia Legal
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Problema e objetivos da pesquisa	17
1.2. Justificativa	18
1.3. Estrutura do trabalho	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Gestão de marca	22
2.1.1. Identidade de marca	24
2.1.2. Imagem da marca	29
2.2. Marketing de lugares	30
2.2.1. Marca e imagem de destino turístico	34
2.3. Imagem de país	37
2.3.1. Marca Brasil	44
2.3.2. Estudos sobre a imagem do Brasil	46
2.4. Marca-país	51
2.5. Modelos para desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país	58
2.5.1. Modelo de Cai (2002)	58
2.5.2. Modelo de Kotler e Gertner (2002)	60
2.5.3. Modelo de Domeisen (2003)	62
2.5.4. Modelo de Ekinci (2003)	64
2.5.5. Modelo de Endzina e Luneva (2004)	64
2.5.6. Modelo de Morgan e Pritchard (2004)	65
2.5.7. Modelo de Florek (2005)	68
2.5.8. Modelo de Risitano (2006)	70
2.5.9. Modelo de Baker (2007)	71
2.5.10. Modelo de Hankinson (2007)	72
2.5.11. Modelo de Pike (2008)	73
2.5.11.1. Concepção de visão e valores	73
2.5.11.2. Matriz SWOT	74
2.5.11.3. Análise do ambiente	75
2.5.11.4. Desenvolvimento da identidade da marca	75
2.5.11.5. Posicionamento da marca	76
2.5.11.6. Comunicação da marca	76
2.5.11.7. Mensuração da eficácia	77
2.5.12. Modelo de Balakrishnan (2009)	77

2.5.13. Modelo de Tasci e Gartner (2009).....	79
2.5.14. Modelo de Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)	80
2.5.15. Modelo de Miličević, Mihalić e Sever (2017).....	81
2.6. Síntese da revisão da literatura de modelos de marca-país.....	82
2.7. Construção de um modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país.....	87
2.8. Abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio	90
3. METODOLOGIA.....	103
3.1. Tipo da Pesquisa e Método de Coleta.....	103
3.2. Questões e Proposições	104
3.3. Procedimentos de Análise.....	109
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	111
4.1. Documentos utilizados para os resultados	111
4.2. Análise da proposição 1	113
4.2.1. Verificar a necessidade de um <i>branding</i> nacional	113
4.2.2. Verificar a capacidade interna do país	116
4.2.3. Criar um grupo de trabalho	117
4.2.4. Identificar as percepções e imagens internas e do país.....	118
4.2.5. Avaliar a imagem do país e como este se compara à imagem dos concorrentes.....	120
4.2.6. Realizar uma pesquisa para entender os turistas.....	121
4.2.7. Estabelecer os valores da marca	125
4.2.8. Estabelecer a visão	126
4.2.9. Estabelecer as metas e objetivos.....	126
4.2.10. Estabelecer a missão	129
4.2.11. Análise SWOT	129
4.2.12. Desenvolver uma identidade da marca	130
4.2.13. Criar slogans, imagens visuais e símbolos.....	133
4.2.14. Realizar o planejamento da personalidade da marca	135
4.2.15. Realizar o planejamento do posicionamento da marca.....	136
4.2.16. Definir o público-alvo interno e externo.....	137
4.2.17. Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	137
4.2.18. Realizar a comunicação da marca.....	138
4.2.19. Verificar a integração entre o portfólio de produtos e serviços do destino com a estratégia de <i>branding</i>	139
4.2.20. Modular a ideia central conforme o público-alvo.....	142
4.2.21. Testar a mensagem a ser comunicada.....	143
4.2.22. Realizar parcerias compatíveis	143

4.2.23. Alocar recursos	144
4.2.24. Estabelecer padrões.....	145
4.2.25. Realizar um planejamento de longo prazo.....	146
4.2.26. Criar controles de exportação	146
4.2.27. Monitorar a marca.....	147
4.2.28. Avaliar a marca	147
4.2.29. Revisar a marca.....	148
4.3. Análise da proposição 2	149
4.3.1. Dificuldades	149
4.3.2. Benefícios	151
4.4. Análise da proposição 3	152
4.4.1. Planejamento e estratégia.....	152
4.4.1.1. Validação da direção estratégica	153
4.4.1.2. Determinação das relações entre os <i>stakeholders</i>	159
4.4.1.3. Consolidação dos critérios das estratégias.....	160
4.4.1.4. Definição da arquitetura de processos	160
4.4.1.5. Identificação de métricas de performance	165
4.4.1.6. Alinhamento de processos de governança	168
4.4.1.7. Priorização de processos.....	170
4.4.1.8. Alinhamento das capacidades dos processos.....	170
4.4.1.9. Estabelecimento do portfólio de transformação corporativa.....	172
4.4.2. Análise dos processos	172
4.4.3. Desenho e modelagem dos processos.....	176
4.4.4. Desenho dos processos, agregando as sugestões de melhorias	178
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	182
5.1. Limitações	187
5.2. Sugestão de pesquisas futuras	188
6. REFERÊNCIAS.....	189
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS RESPONSÁVEIS PELO GERENCIAMENTO DA MARCA BRASIL.....	212
APÊNDICE B – MATRIZ GANHO	213
APÊNDICE C – MATRIZ DOR	214

1. INTRODUÇÃO

O estudo da *World Tourism Organization* (UNWTO) realizado em 2016 ressalta a importância do turismo no mundo, sendo um dos setores econômicos mais bem posicionados para impulsionar o crescimento socioeconômico, proporcionar meios de subsistência sustentáveis e para ajudar a proteger o meio ambiente. De acordo com Fetscherin (2010), o turismo tornou-se uma indústria global, sendo considerado uma das indústrias que mais crescem e uma das mais importantes do mundo. De fato, é possível que a indústria do turismo possa beneficiar os setores de transporte, hospedagem, alimentício, de entretenimento e varejo, que está em ascensão nas últimas décadas, sendo considerado um fator crítico na estratégia para o desenvolvimento dos países (MANHAS; MANRAI; MANRAI, 2016).

De acordo com Andrei (2017), a globalização começou a se intensificar, levando a uma maior concorrência entre os países, sendo que, uma das formas de se criar vantagem competitiva são as campanhas de marca-país, que surgiram a partir dos anos 90. De acordo com Dinnie (2016), uma marca-país pode ser definida como um conjunto único e multidimensional de elementos que proporcionam à nação uma cultura diferenciada e relevância para todos os públicos-alvo. Os principais objetivos, segundo Fetscherin (2010), é de estimular as exportações, além de atrair o turismo, investimentos e imigração e criar percepções e atitudes internacionais positivas.

A relevância da imagem de um país é citada no artigo de Kotler e Gertner (2002), sendo que as imagens dos países influenciam as decisões das pessoas nas suas compras, investimentos, mudança de residência e viagens. Assim, há uma relação entre a imagem de um país e os seus produtos e serviços oferecidos, sendo que possuem um efeito direto na economia atingindo a exportação, turismo e outros fatores econômicos (HYNES et al., 2014).

Hakala, Lemmetyinen e Kantola (2013) relacionam a imagem de um país ao conceito de imagem de destino, estando diretamente relacionado ao turismo. A importância de uma imagem positiva de um destino é ressaltada por Zhang et al. (2014), que afirmam que os turistas que percebem um destino favoravelmente estão mais propensos a revisitar ou recomendar a outros, sendo que o seu sucesso, segundo Aguilar, Guillén e Roman (2016), depende do desenvolvimento de estratégias de marketing adequadas.

Sendo assim, para um ambiente competitivo, uma das estratégias a ser adotada é o gerenciamento de uma marca-país, em que os países se envolvem em campanhas para aumentar a sua competitividade internacional (ROJAS-MÉNDEZ; PAPADOPOULOS; ALWAN, 2015). Deste modo, os responsáveis pelo gerenciamento de marcas-países devem ter uma visão mais abrangente de todos os aspectos que podem ser usados para desenvolver uma estratégia de marketing a fim de alcançar uma posição bem-sucedida da nação para seus diferentes públicos-alvo, sendo que o gerenciamento de uma marca pode resultar em um ganho positivo para os países para eles obterem uma imagem distintiva em um mercado global competitivo (ROJAS-MÉNDEZ, 2013).

Para Fan (2006), o gerenciamento de uma marca-país abrange a aplicação de técnicas de gerenciamento e de marketing para promover a imagem de uma nação, envolvendo a promoção da imagem de uma nação para um público internacional, sendo que uma das formas a serem utilizadas para promover um país é a marca de lugar como destino turístico.

Em relação aos destinos turísticos, Kotler e Gertner (2002) acreditam que os consumidores são atraídos pelos destinos que oferecem melhor valor, seja por oferecerem mais benefícios ou porque são baratos ou mais acessíveis, sendo necessária a adoção de ferramentas estratégicas de gerenciamento de marketing e *branding*. Sendo assim, com a grande variedade de destinos disponíveis, torna-se muito importante o desenvolvimento de uma marca bem-sucedida (PIKE, 2005), sendo que uma das principais fontes de vantagem competitiva é uma marca de destino visível e exclusiva, que pode ser alcançada através de um processo de gerenciamento de marca de destino bem implementado (MILIČEVIĆ; MIHALIĆ; SEVER, 2017).

Assim, quando há uma imagem positiva, aumenta-se a probabilidade das pessoas visitarem um destino, podendo afetar positivamente a sua experiência e nível de satisfação durante a visita (STYDILIS; SHANI; BELHASSEN, 2017), sendo que o desenvolvimento de uma imagem positiva da marca exige uma ação proativa de marketing (HANKINSON, 2007). Considerando tais afirmações, considera-se relevante o estudo voltado para o turismo.

De acordo com Anholt (2004), os países em desenvolvimento poderiam se beneficiar da existência de uma marca global, em que considera-se como parte de um comportamento

sustentável de criação de riqueza que poderia ajudá-los a escapar do ciclo da pobreza. Dos países em desenvolvimento, pode-se citar o Brasil, sendo o país da América Latina com o maior investimento total voltado para turismo, de acordo com o estudo do *World Travel and Tourism Council* (WTTC) realizado em 2017.

Para Mariutti, Giraldi e Crescitelli (2013), o Brasil tem o potencial de expandir sua presença de forma significativa no cenário do turismo internacional ao desenvolver sua imagem e posicionar-se no mercado para promover empresas de turismo doméstico e desenvolvimento econômico. Foi após a criação do Ministério do Turismo em 2003 que o turismo começou a desempenhar um importante papel na economia (BENEDETTI; ÇAKMAK; DINNIE, 2011). De acordo com dados do WTTC (2017), o setor de turismo no Brasil representou em 2016 cerca de 7 bilhões de empregos no Brasil, ou seja, 7,8% do total de postos no país, com projeção de crescimento para 2027 para 8,6% do total, representando 8,5% do Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2016, com projeção de crescimento para 9,1% em 2027. Os investimentos totais em turismo e viagens em 2016 foram de cerca de 61 bilhões de reais, com projeção de crescimento para 2027 de 103 bilhões. Além disso, estima-se que, até 2027, as chegadas de turistas internacionais deverão totalizar cerca de 14 milhões de turistas, havendo um aumento de 8,5% ao ano.

De acordo com Hankinson (2007), a responsabilidade pelo desenvolvimento de marcas de destino na maioria dos países é da *Destination Marketing Organization* (DMO), ou Organização de Marketing de Destino, integrante do setor público, sendo incluídos departamentos de governo local, agências de desenvolvimento regional e conselhos de turismo que desenvolvem e gerenciam suas marcas locais através de uma série de relacionamentos com uma rede de organizações de serviços gerenciados separadamente, tanto públicas como privadas. De acordo com Castro e Giraldi (2012), no Brasil, o Instituto Brasileiro do Turismo do Governo Federal (Embratur) foi o responsável por lançar a Marca Brasil, com o objetivo de tornar o Brasil um dos vinte maiores destinos turísticos do mundo. Desta maneira, iniciou-se em 2004 a elaboração do Plano Aquarela - Marketing Turístico Internacional do Brasil, voltado para impulsionar o turismo internacional no Brasil, sendo a sua implantação realizada em 2005 (BRASIL, 2009).

Pode-se afirmar que o número de artigos acadêmicos sobre a imagem do Brasil aumentou após 2011, de acordo com o estudo de Mariutti et al. (2017), sendo que, dentre os

dezenove artigos estudados, dezessete foram publicados nos últimos cinco anos. Os autores sugerem um aumento no interesse na publicação de artigos acadêmicos sobre o tema e sobre o Brasil. De fato, Mariutti e Medeiros (2018) afirmam que o Brasil está posicionado atualmente como um país com um grande potencial de pesquisa na área, havendo oportunidades teóricas e metodológicas na área acadêmica.

Além disso, Mariutti e Giraldi (2014) acreditam na existência de novas possibilidades para o Brasil no turismo internacional e novas estratégias podem ser estabelecidas para promover os destinos turísticos brasileiros, sendo que Montanari, Giraldi e Campello (2014) acreditam que o turismo é um dos setores mais promissores do Brasil, possuindo um grande potencial a ser explorado, exigindo novas estratégias e um planejamento para atrair mais turistas para o país, para criar mais receita e empregos.

Desta maneira, considerando a importância do turismo, especialmente para países em desenvolvimento como o Brasil, realizou-se uma busca especificamente sobre a Marca Brasil como destino turístico, utilizando os termos “Marca-país”, “Brasil” e “Turismo” na base de dados Scopus, Google Acadêmico, Scielo, Science Direct e Web of Science. Foi possível verificar que a Marca Brasil tem sido estudada por diversos autores, do ponto de vista de comunicação virtual da marca (MARIUTTI; GIRALDI, 2011, FERNANDÉZ-CAVIA; CASTRO, 2015), analisando a identidade da marca (MARIUTTI; GIRALDI, 2013, MARIUTTI; GIRALDI, 2014), a personalidade da marca (DE MOYA; GIRALDI, 2013), e de imagem de destino turístico (REZENDE-PARKER; MORRISON; ISMAIL, 2003, O’NEIL, 2007, PÉREZ-NEBRA; ROSA, 2008, CANTO-GUINA; GIRALDI, 2012, MARIUTTI; GIRALDI; COSTA, 2013, MARIUTTI; GIRALDI; CRESCITELLI, 2013, BIANCHI; PIKE; LINGS, 2014, SOUZA et al., 2014, LOUREIRO; ARAÚJO, 2015). Em relação ao tema proposto para este estudo, o artigo de Castro e Giraldi (2012) trouxe uma análise sobre a Marca Brasil e o processo de desenvolvimento e gestão para a marca-país, demonstrando a relevância do tema.

Para este estudo, é necessário conceituar método e modelo. De acordo com Richardson (1999), um método é o caminho ou maneira para chegar a determinado fim ou objetivo. Sendo assim, os elementos que compõem um método científico são: a meta, o modelo, os dados, a avaliação e a revisão. Considera-se que o ponto de partida de qualquer pesquisa é a meta ou o objetivo, que diz respeito ao objetivo da realização do estudo. Em um segundo

momento, desenvolve-se um modelo do processo que será estudado, e, posteriormente, é realizada a coleta de informações, ou a utilização de dados já coletados. Assim, são comparados os dados e o modelo em um processo de avaliação, sendo que, quando o modelo não transmite os dados, é realizada a sua revisão, modificação ou substituição (PEASE; BULL, 1996). Assim, um modelo pode ser considerado como uma representação de um determinado assunto, em que um modelo de referência pode ser usado como base para o desenvolvimento ou avaliação de modelos específicos (VERNADAT, 1996). Sendo assim, para este estudo, será utilizado o conceito de desenvolvimento e gerenciamento de um modelo de referência de marca-país.

A abordagem a ser utilizada para auxiliar na elaboração de um modelo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país será o *Business Process Management* (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócio. Justifica-se a escolha por esta abordagem pois, pode-se considerar que o gerenciamento de uma marca-país e de uma marca de produtos são similares (BIVOLARU; ANDREI; PURCAROIU, 2009). Sendo assim, com a utilização desta abordagem em organizações é possível que diversos problemas gerenciais sejam amenizados com uma gestão voltada para processos (TRKMAN et al., 2015, DAVE, 2017). Hammer (2015) cita em seu artigo as vantagens do BPM, sendo que os processos podem operar em alta performance, com baixos custos, mais rápidos, com maior assertividade e uma maior flexibilidade, sendo considerado por Weerasinghe et al. (2014) uma abordagem útil para os países em desenvolvimento, em que verifica-se as necessidades de melhoria de processos e a melhoria no impacto desses processos para essas nações.

Após uma busca na literatura, até o momento não foram localizados artigos acadêmicos que aplicassem a abordagem para o gerenciamento de uma marca-país, sendo localizado um artigo sobre gerenciamento de processos no desenvolvimento de produtos, de Cadden e Downes (2013).

Desta forma, para este estudo será adaptado um modelo de referência para desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país baseado em trabalhos acadêmicos e será verificada a sua aplicabilidade para a Marca Brasil. O modelo desenvolvido terá como base os trabalhos acadêmicos de Kotler e Gertner (2002), Domeisen (2003), Morgan e Pritchard (2004), Hankinson (2007) e Pike (2008). Na revisão de literatura os modelos serão detalhados e será apresentada a justificativa pela escolha dos modelos. A identificação das

etapas realizadas pela Marca Brasil será por meio de entrevista em profundidade, realizada com os responsáveis pela comunicação e marketing na Embratur. O BPM será utilizado para realizar a análise, o desenho e a modelagem dos processos.

Considerando o contexto citado, a figura 1 resume os elementos motivacionais desta pesquisa.

Figura 1 - Elementos motivacionais para a pesquisa

Fonte: elaborado pela autora

1.1 Problema e objetivos da pesquisa

Considerando o contexto apresentado, o presente estudo apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as etapas de um modelo geral para a criação e gerenciamento de uma marca-país?

O objetivo geral é propor etapas de um modelo geral para a criação e gerenciamento de uma marca-país. Para isso, são pesquisados especificamente os seguintes objetivos:

- Comparar os modelos existentes de criação de marca-país com foco em turismo na literatura;
- Identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país;
- Identificar os processos de desenvolvimento e gerenciamento realizados pela Marca Brasil;
- Analisar e apresentar sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, especificamente para a Marca Brasil.

1.2. Justificativa

Segundo Fetscherin (2010), como muitos países ganharam a consciência da importância da marca de seu país, estes acabaram adotando projetos para o seu desenvolvimento, havendo em alguns países a promulgação de leis para promover a sua marca-país e a criação de organizações especiais encarregadas de coordenar parcerias público-privadas. De fato, Loo e Davies (2006) ressaltam que a ineficácia no desenvolvimento de uma marca nacional atraente ou de se apresentar uma imagem verdadeiramente representativa da nação deixará os mercados-alvo e os concorrentes livres para criar os estereótipos que desejarem. Desta maneira, conclui-se que cada nação deve assumir o controle da sua própria reputação, gerenciando sua marca nacional.

Entretanto, apesar da relevância do gerenciamento de uma marca-país, ao analisar os estudos sobre a imagem do Brasil, é possível constatar, conforme estudo realizado por Mariutti et al. (2017), em que foi realizada uma revisão sistemática sobre a imagem do Brasil, observou-se a inexistência de artigos que utilizassem um “modelo de marca-país” para avaliar ou discutir estudos da Marca Brasil, sendo que constatou-se a presença de diversos estudos relacionados à imagem de destino, o que indica a importância do setor de turismo na construção de uma imagem. Além disso, apesar do tamanho do setor turístico brasileiro, é escassa a literatura sobre turismo no Brasil (BENEDETTI; ÇAKMAK; DINNIE, 2011).

Quanto à contribuição teórica deste estudo, vale destacar as considerações de Adeyinka-Ojo e Nair (2016), que verificaram em seu artigo que os modelos de gerenciamento

de destino até o momento foram desenvolvidos apenas para abordar aspectos fragmentados ou específicos do desenvolvimento da marca de destino. Além disso, Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011) acreditam que seja escassa a literatura sobre marca de destino e que ainda falta uma definição clara de um processo bem sucedido de estratégia de *branding* de marca de destino. Adicionalmente, os autores acreditam que o setor de turismo é um dos setores possíveis de se tangibilizar e de se gerenciar os elementos que se referem ao conceito de uma marca-país. Desta maneira, este estudo se propõe a considerar a possibilidade da adaptação de um modelo para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, especificamente da Marca Brasil, preenchendo esta lacuna existente, não abordando apenas aspectos específicos do processo.

Rojas-Méndez (2013) considera a tarefa de gerenciar uma marca-país muito desafiadora. Com este estudo, acredita-se que haverá uma contribuição para a definição de futuras ações, pesquisas e projetos relacionados à Marca Brasil por empresários, membros do Governo e acadêmicos. O estudo de Mariutti e Giraldi (2014) sobre a Marca Brasil e agências de turismos dos Estados Unidos trouxe dados relevantes para o gerenciamento de uma marca-país, na qual concluiu-se que nem todos os passos mencionados na teoria foram seguidos na construção da identidade da marca. Desta maneira, considera-se possível a concepção de um modelo para a criação e gerenciamento de uma marca-país, que auxiliará no desenvolvimento e na gestão da Marca Brasil, assim como de outros países, havendo a possibilidade de se melhorar a imagem do país como destino turístico.

1.3. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo do estudo apresentou a introdução, o problema da pesquisa, os objetivos e a justificativa. No capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura, sendo possível verificar o referencial teórico com os conceitos considerados necessários para esta pesquisa, sendo: gestão de marcas, marketing de lugares, imagem do país, marca-país e a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio.

No terceiro capítulo é abordado o método que será adotado, sendo descrito o método de coleta e o procedimento de análise a ser utilizado. No capítulo 4 são apresentados os resultados e discussões e, por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordadas as teorias que foram utilizadas como base para o desenvolvimento do presente estudo. O primeiro item aborda o conceito de gestão de marcas, abordando o tema de uma forma abrangente.

Os dois tópicos seguintes abordam o conceito de marketing de lugares e marca e imagem de destino, considerados relevantes para o presente estudo. A quarta e quinta parte desta pesquisa engloba os conceitos de imagem de país e marca-país, sendo citados os modelos de marca-país presentes na literatura. Por fim, o último tópico aborda a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM).

No quadro 1 é exposto os principais conceitos abordados e fontes utilizadas para elaboração do referencial teórico, os quais serão abordados com maior profundidade no referencial teórico.

Quadro 1 - Principais definições abordadas no referencial teórico

Tema	Tópicos abordados	Resumo dos conceitos	Principais fontes
Gestão de marca	Definição de marca	Um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou o serviço	Associação Americana de Marketing (2018)
	Identidade da marca	Se refere ao conceito principal do produto, se tratando do que é visível para os consumidores, sendo um logo, um slogan, a embalagem e o design do produto	Keller (2003)
		Um conjunto de associações de marca que deve estabelecer uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais e emocionais	Aaker (2007)
		Se relaciona com aspectos da consciência da marca, verificando-se com que frequência e facilidade a marca é lembrada em situações	Anholt (2007)
	Imagem da marca	Se refere às associações atuais da marca	Aaker (2007)

Continua

Conclusão

Tema	Tópicos abordados	Resumo dos conceitos	Principais fontes
Marketing de lugares	Definição de marketing de lugares	As atividades destinadas a criar disposições favoráveis em relação a locais geográficos	O'Leary e Iredale (1976)
	Marketing de destino	Seleção de elementos da marca utilizados para identificar e distinguir um destino através da construção de uma imagem positiva	Cai (2002)
Imagem do país	Definições de imagem de país	Uma figura, reputação e um estereótipo que consumidores possuem sobre um produto produzido em algum país	Nagashima (1970)
		O total de todas as crenças descritivas e informativas sobre um país em particular	Martin e Eroglu (1993)
Marca-país	Definição de marca-país	Uma marca-país trata da imagem de um país, abrangendo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e históricos	Fetscherin (2010)
	Modelo de marca-país	Trata de unificar as melhores práticas no gerenciamento de uma marca nacional	Domeisen (2003)
	Marca Brasil	Trata da marca de destino turístico voltada para o mercado externo. Foi criada em 2005, através do Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil	Brasil (2009)
Gerenciamento de processos de negócio (BPM)	Gerenciamento de processos de negócio (BPM)	É formado por metodologias e tecnologias, possibilitando que processos de negócio integrem clientes, fornecedores, parceiros, dando uma visão completa e integrada do ambiente interno e externo	Cruz (2008)

Fonte: Elaborado pela autora

2.1. Gestão de marca

Para Anholt (2007), uma marca pode ser considerada um produto, serviço ou organização, havendo a combinação de um nome, identidade e reputação. Conforme a Associação Americana de Marketing (2018), uma marca pode ser considerada um nome, termo, design, símbolo ou qualquer outro recurso que identifique o bem ou o serviço de um vendedor como distinto dos de outros vendedores. Wheeler (2008) complementa que a marca é uma promessa, uma grande ideia e as expectativas, que residem na mente de cada consumidor a respeito de um produto, serviço ou de uma empresa.

Para Wheeler (2008), uma estratégia de marca é construída a partir de uma visão, estando alinhada com uma estratégia de marketing, refletindo na compreensão das necessidades e percepções do consumidor, definindo o posicionamento, a vantagem sobre a concorrência e uma proposição de valor única.

Com relação ao processo de desenvolvimento de marca, Anholt (2007) afirma que *branding* (gestão de marca) é o processo de criar, planejar e comunicar o nome e a identidade, de maneira a construir ou gerenciar uma reputação, sendo que, segundo Simões e Dibb (2001), quando as organizações adotam uma abordagem mais estratégica para suas atividades de *branding*, possibilita que as marcas se tornem mais capazes de lidar com as forças ambientais e de mercados, sendo necessária a criação de características únicas que distinguem suas ofertas de seus concorrentes. Davis (2017) complementa que o processo de *branding* oferece um suporte principal para os negócios, em que auxilia na definição da posição da empresa no mercado e a direção e visão para o negócio.

Desta maneira, o gerenciamento de uma marca é composto pela reputação (imagem da marca), os valores compartilhados (propósito da marca), o valor da reputação (*Brand equity* ou patrimônio da marca) e pela identidade da marca (significado central) (ANHOLT, 2007).

Em relação ao primeiro item, sobre imagem da marca, Anholt (2007) acredita que se refere à percepção da marca na mente dos consumidores, estando relacionada à sua reputação, podendo ou não estar de acordo com a identidade da marca. Keller (2003) complementa que a imagem está relacionada a aspectos intangíveis da marca, como a personalidade da marca, os valores e história da marca, a herança e as experiências.

Já em relação ao propósito da marca, Anholt (2007) afirma que é similar à cultura corporativa, que se refere ao valor interno de uma marca, sendo visto como o “espírito da organização”, sendo vivenciada a marca, com valores compartilhados e com um propósito em comum. Por fim, o conceito de *Brand equity*, que segundo o autor se refere a suposição de que se a companhia, produto ou serviço adquire uma reputação forte, positiva e sólida, esta se torna um ativo de alto valor. Para o autor, também há a concordância por parte do consumidor, considerado fiel, de que a empresa continue produzindo seus produtos.

Baseado na perspectiva do consumidor, o *Brand equity* pode ser considerado um conjunto de ativos e passivos da marca, estando ligado a um nome da marca e um símbolo, podendo subtrair ou adicionar valor a um produto ou serviço, em que se gera valor para os consumidores, assim como para a organização (AAKER, 1992), sendo que, para que o *Brand equity* seja criado, é necessário que se convença os consumidores de que existem diferenças significativas entre marcas de determinadas categorias de produtos ou serviços (KELLER, 2003).

Para Aaker (1992), para se criar valor, existem cinco ativos do *Brand equity*, sendo: i) lealdade à marca; ii) conhecimento da marca; iii) qualidade da marca percebida; iv) associações da marca e v) outros ativos da marca, como patentes e marcas registradas. Com a lealdade à marca, pode-se considerar que seja previsível a realização de vendas e a redução dos custos de marketing, sendo justificada pelo fato de que reter os clientes atuais tem um custo menor em comparação à atração de novos. Já o conhecimento da marca pode gerar um sentimento de familiaridade para o consumidor. A qualidade da marca gera uma razão para se comprar determinado produto, em que há a diferenciação da marca. Já as associações da marca, incluem os atributos do produto e benefícios para o consumidor, sendo que auxiliam o consumidor a processar e recuperar informações, sendo a base para diferenciação, promovendo uma razão para se comprar, criando sentimentos positivos. Por fim, os outros ativos da marca, que promovem vantagem competitiva.

Já a identidade da marca, segundo Anholt (2007), se refere ao conceito principal do produto, se tratando do que é visível para os consumidores, sendo um logo, um slogan, a embalagem e o design do produto. Está relacionada à consciência da marca, verificando-se com que frequência e facilidade a marca é lembrada em determinadas situações (KELLER, 2003).

Considerando a relação do tema proposto para este estudo com a identidade da marca e imagem da marca, citados por Anholt (2007), nos itens seguintes serão citados os modelos de identidade de marca encontrados na literatura e apresentados os conceitos de identidade de marca e imagem de marca.

2.1.1. Identidade de marca

Pode-se afirmar que a identidade da marca é aspiracional, que representa aquilo que a organização deseja que sua marca signifique (AAKER, 2007), sendo baseada no conjunto de ideias, valores, características, cultura, palavras e imagens (FLOREK, 2005). Assim, a identidade de uma marca faz parte de um dos quatro pilares, que é composto pela arquitetura da marca, programas de construção de marca e estruturas e processos organizacionais, sendo utilizados para a criação de marcas fortes, em que espera-se que a identidade de marca ajude a estabelecer uma relação entre a marca e o cliente, gerando desta maneira uma proposta de valor que potencialmente envolva benefícios funcionais, emocionais e auto-expressivos (AAKER, 2007).

Um dos modelos de identidade de marca que pode ser citado é o de Chernatony (1999), que intitula seu modelo como “processo de gerenciamento de marca”. Para a autora, o modelo possui quatro aspectos, sendo: personalidade, cultura e visão, posicionamento e relacionamento. De acordo com a autora, todos os elementos são passados para os *stakeholders*, que interpretam a identidade da marca de acordo com as suas aspirações e imagens próprias. No modelo, se incorpora a reputação ao invés da imagem, em que acredita-se que são numerosos grupos de interessados, e não apenas de consumidores de uma marca, e que a reputação retrata a avaliação externa entre as diversas partes interessadas, podendo ser vista na figura 2.

Figura 2 - Componentes de identidade da marca de Chernatony (1999)

Fonte: Chernatony (1999).

Outro modelo que pode ser citado é o de Aaker (2007), composto por doze dimensões, sendo divididas em quatro perspectivas conforme a figura 3. A primeira perspectiva se baseia na marca como produto, composta por seis dimensões, sendo: i) escopo; ii) atributos; iii) qualidade/valor; iv) usos; v) usuários e vi) vínculo com um país ou região. A segunda perspectiva abordada pelo autor é a da marca como organização, sendo os atributos criados pela cultura, pelos valores e pelos programas de empresa, além da dimensão da empresa, se deseja ser local ou global. A terceira perspectiva é da marca como pessoa, sendo definida como a personalidade da marca. Por fim, a última perspectiva é composta pelas imagens visuais e metáforas, assim como a tradição da marca. Segundo o autor, não é necessária a

existência de todas essas perspectivas, sendo que a marca deve aplicar as perspectivas que seriam vantajosas para se articular o que a marca deseja representar na mente dos clientes.

Além disso, Aaker (2007) afirma que a estrutura da identidade da marca é composta por uma identidade central e uma identidade expandida. A identidade central é a essência atemporal da marca, não ocorrendo mudanças quando a marca se desloca para novos mercados ou produtos. Já a identidade expandida é composta por elementos que proporcionam consistência e integridade à marca.

Figura 3 - Modelo de planejamento de identidade de marca de Aaker (2007)

Fonte: Aaker (2007).

Para Coleman, Chernatony e Christodoulides (2011), o modelo desenvolvido por Aaker (2007) pode ser considerado genérico. Entretanto, verificou-se que o modelo foi aplicado em um estudo voltado para uma marca-país, como no estudo de Mariutti e Giraldi (2014). As autoras identificaram que uma das limitações de seu estudo foi de que houve a necessidade de se analisar as teorias de identidade de marca existentes apenas relacionadas à empresas, não havendo um modelo de identidade para uma marca-país.

Ghodeswar (2008) apresenta em seu estudo um modelo de identidade de marca, em que criou o modelo PCDL, composto por quatro elementos, sendo: o posicionamento da marca, a comunicação da mensagem da marca, o desempenho da marca e o aumento do valor da marca. Segundo o autor, o posicionamento está relacionado à criação da percepção de uma

marca na mente do cliente e na diferenciação da marca em relação aos concorrentes, que atende às necessidades e expectativas do consumidor.

No modelo de Ghodeswar (2008), a comunicação apresenta atributos que ajudam na divulgação da marca e nas campanhas de marketing. O desempenho da marca se refere ao acompanhamento da marca em relação à concorrência, sendo acompanhado o progresso e as intervenções que ocorrem no mercado. Com isto, considera-se possível avaliar o efeito da campanha de marketing em influenciar os consumidores e a medir a força da marca. Por fim, o aumento no valor da marca se refere à vinculação da marca a outras entidades, criando assim novas associações. O modelo pode ser visto na figura 4.

Figura 4 - Modelo PCDL de Ghodeswar (2008)

Fonte: Ghodeswar (2008).

Já o modelo de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009) é composto por quatro componentes, sendo a identidade organizacional, a identidade corporativa, a imagem e a reputação. Estes componentes são divididos em duas categorias principais, sendo os elementos internos e os externos. A identidade corporativa e a identidade organizacional apoiam temas que representam teorias utilizadas para a criação e manutenção de pesquisa de identidade de marca internamente. Enquanto a identidade corporativa aborda as visões estratégicas da identidade da marca e as expressões visuais da identidade da marca, a identidade organizacional aborda os aspectos comportamentais da identidade da marca e a cultura organizacional.

Para Heding, Knudtzen e Bjerre (2009), a imagem e a reputação representam teorias usadas para construir, gerenciar e pesquisar a identidade da marca externamente. Enquanto a

imagem é vista como um processo de curto prazo, a reputação é vista como uma avaliação de longo prazo da identidade da marca. O modelo pode ser visto na figura 5.

Figura 5 - Temas suporte da identidade da marca de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009)

Fonte: Heding, Knudtzen e Bjerre (2009).

Ao analisar os modelos conjuntamente, é possível verificar que dois modelos citados englobam o posicionamento da marca como um processo necessário para a identidade da marca, sendo possível de se verificar que os modelos de Aaker (2007) e de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009) foram os que não abordaram esta etapa. É uma etapa considerada relevante, sendo que Keller, Sternthal e Tybout (2002) afirmam que o posicionamento de uma marca se baseia em pontos de diferença, ou seja, em benefícios que diferenciam a marca da concorrência.

Para Foroudi, Melewar e Gupta (2014), existe uma relação positiva entre a reputação da marca e a imagem da marca, entretanto, a reputação é abordada apenas nos estudos de Chernatony (1999) e de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009).

Outro ponto a ser levantado ao se comparar os modelos é a ausência no estudo de Ghodeswar (2008) e de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009) sobre a personalidade da marca. A personalidade da marca é citada por Ang e Lim (2006), sendo vista como uma maneira das empresas diferenciarem seus produtos e serviços, afirmando que a personalidade da marca parece ser dificilmente copiada ao se comparar com outros atributos de um produto, sendo que a dimensão da personalidade da marca pode render uma vantagem competitiva.

Ao analisar os modelos estudados, foi possível constatar que o modelo de Heding, Knudtzen e Bjerre (2009) engloba os aspectos dos demais autores citados. Os demais modelos podem ser considerados complementares, em que há a contribuição de Chernatony (1999) sobre a reputação da marca, a de Aaker (2007) com a sua contribuição com a sua perspectiva da marca como produto, englobando aspectos não abordados por outros autores como o seu vínculo com um país ou região e a de Ghodeswar (2008), com sua contribuição sobre os componentes de comunicação. Constatou-se que o modelo considerado adequado engloba o modelo de Chernatony (1999), o de Aaker (2007) e o de Ghodeswar (2008), devido as contribuições de cada um dos autores em aspectos considerados necessários em um modelo de identidade de marca.

Considerando a afirmação de Pike (2008), de que existe uma relação direta entre identidade e imagem, em que enquanto a marca representa a identidade do ponto de vista da empresa, a imagem é vista do ponto de vista do consumidor, considera-se necessário abordar a literatura sobre a imagem da marca, que será apresentada a seguir.

2.1.2. Imagem da marca

De acordo com Keller (2003), a imagem da marca faz parte do valor da marca, que envolve a criação de um significado, que pode ser considerado mais funcional ou abstrato. Ou seja, as imagens da marca tratam das propriedades extrínsecas de um produto ou serviço, incluindo as formas que a marca tenta atender às necessidades psicológicas ou mentais dos clientes. Para o autor, a imagem da marca é o que as pessoas pensam sobre uma marca, de um ponto de vista abstrato, abordando apenas aspectos intangíveis. Além disso, acredita-se que existem diversas associações relacionadas à performance e imagem de uma marca, em que verifica-se que as associações da marca, que compõe a imagem e seu significado, estão dentro de três dimensões consideradas essenciais para se construir o valor da marca, sendo relacionadas à força da marca, à importância e à exclusividade, em que, ao ocorrerem resultados positivos nestas três dimensões, pode-se proporcionar lealdade à marca.

No que diz respeito à lealdade à marca, é necessário que haja harmonia entre a identidade da marca e a imagem da marca, em que a mensagem transmitida é compreendida pelo consumidor, em que o tornará possivelmente leal à marca, entretanto, quando não há

coordenação entre os dois, os consumidores podem migrar para outras opções (NANDAN, 2005).

Aaker (2007) afirma em seu estudo que a identidade de uma marca representa o que a organização deseja que sua marca signifique, enquanto que a imagem da marca se refere às associações atuais da marca. Mindrut, Manolica e Roman (2015) explicam que a identidade da marca será transformada em um ou mais componentes, como logo, mensagens, produtos, embalagens, dentre outros componentes, para resultar na imagem desejada da marca, sendo segundo Zhang (2015), relevante para se construir o *Brand equity*.

Nandan (2005) cita em seu artigo as diferenças entre a imagem da marca e identidade da marca. Ressalta-se que enquanto a identidade decorre originalmente da empresa, a imagem é recebida pelo destinatário ou pelo consumidor. Assim, a identidade representa a realidade da empresa, enquanto a imagem representa a percepção do consumidor. Já o posicionamento se refere a proposição de valor comunicada ao público-alvo, em que se demonstra a vantagem competitiva (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2008). É possível verificar a relação entre identidade, posicionamento e imagem da marca na figura 6.

Figura 6 - Identidade da marca, posicionamento da marca e imagem da marca

Fonte: Pike (2008).

Após compreender o conceito de gestão de marca, sendo estudado em profundidade os temas de identidade de marca e imagem da marca, será abordado no próximo tópico o conceito de marketing de lugares.

2.2. Marketing de lugares

Elliot e Papadopoulos (2016) citam a importância do estudo de marketing de lugares, que está refletido no número de áreas de estudo que abordam este fenômeno: em marketing (FETCHSREIN, 2010), em turismo (HERSTEIN, 2012) e com foco em diplomacia pública (GERTNER, 2012). Zenker e Braun (2010) acreditam que os primeiros autores a identificar o marketing de lugares como um campo desafiador para o futuro foram O'Leary e Iredale (1976), que definiram o marketing de lugares como as atividades destinadas a criar disposições favoráveis em relação a locais geográficos. Para os autores, o marketing de lugares se tornou um tema considerado relevante após os livros de Kotler, Haider e Rein (1993), de Kotler et al. (1999), e Kotler et al. (2002) sobre marketing de lugares. A marca de lugares se tornou popular, sendo desenvolvidos rankings de marcas de cidade, como por exemplo o Anholt-GMI *City Brands Index* de Anholt (2006).

De acordo com estudo de Vuignier (2017), 1.172 artigos sobre marketing de lugares foram publicados entre 1976 e 2016, sendo que o número de trabalhos científicos sobre tópicos relacionados ao marketing de lugares e *branding* de lugares aumentou nas últimas décadas. Para o autor, existe uma diferença entre marketing de lugares e *branding* de lugares. O marketing de lugares pode ser definido como o uso coordenado de ferramentas de marketing orientadas para o cliente, para criar, comunicar, entregar e fornecer valor aos consumidores e comunidades (BRAUN, 2008), em que podem ser tomadas medidas para melhorar as combinações dos produtos no mercado, sugerindo que a marca de lugar não seja uma entidade externa, exigindo assim mais integração (BOISEN et al., 2017).

Já o *branding* da marca é considerado o processo ao qual a marca é sujeita continuamente, que resulta no desenvolvimento e evolução da marca do local, sendo que, normalmente, o *branding* de um local envolve uma série de atividades e subprocessos, que interagem e se influenciam mutuamente (HANNA; ROWLEY, 2012), podendo ser adotada localmente, como em um bairro ou uma cidade, ou amplamente, como em uma região ou um país (KILDUFF; TABALES, 2017).

Para um *branding* eficaz, é necessário que haja o investimento em edifícios e infraestrutura suficientes para tornar realidade a marca prometida, além de uma relação com os *stakeholders* que compartilham uma visão em comum da marca principal, assim como a seleção de mercados-alvo que são consistentes e também uma abordagem orientada para um serviço voltado para a qualidade (HANKINSON, 2004).

Anholt (2004) acredita que o marketing de lugares diz respeito ao aprimoramento da posição de um país no mercado global, sendo necessário compreender os pontos fortes e fracos do país para competir com outros, analisando o tamanho do mercado interno, a educação da população, incentivos fiscais, custo de trabalho, segurança, dentre outros. Assim, para que um lugar se torne bem sucedido, é necessário seguir as seguintes etapas: i) interpretar o que está acontecendo no ambiente externo; ii) entender as necessidades, desejos e escolhas de pessoas internas e externas; iii) criar uma visão realista do que o lugar pode ser; iv) criar um plano acionável que complemente a visão; v) criar um consenso interno e uma organização eficaz e vi) avaliar a cada estágio o progresso que foi atingido (KOTLER; HAIDER; REIN, 1993).

Entretanto, Kotler, Haider e Rein (1993) acreditam que todos os lugares estão sujeitos a um crescimento interno, ciclos de declínio, a choques externos e a forças além de seu controle, sendo que o desafio do marketing de lugares é de fortificar a capacidade das comunidades e regiões de se adaptar para os mercados em mudança, aproveitar as oportunidades e sustentar sua robustez. Um marketing de lugares bem sucedido ocorre quando os *stakeholders*, como os cidadãos, trabalhadores e firmas, estão satisfeitos e quando visitantes, novos negócios e investidores tem suas expectativas atendidas.

Sendo assim, Kotler, Haider e Rein (1993) acreditam que existam quatro tipos de mercados-alvo que possam ser atraídos para um país: i) visitantes; ii) residentes e trabalhadores; iii) negócios e indústria e iv) exportadores, havendo cinco abordagens para o desenvolvimento de lugares, sendo o desenvolvimento da comunidade, o design urbano, o planejamento urbano, o desenvolvimento econômico e o planejamento estratégico do mercado.

Foi verificada a existência de estratégias que os lugares podem elaborar para atrair visitantes e residentes, aumentar sua base industrial e para aumentar as exportações. Essas estratégias são o marketing da imagem, de atrações, infraestrutura e de pessoas. Para o gerenciamento da imagem, pode-se contratar uma agência de publicidade que identifique, desenvolva e dissemine uma imagem positiva do lugar, em que os custos e eficácia dependem da imagem atual do lugar e seus reais atributos. Além disso, é necessário que o lugar apresente características especiais para satisfazer os residentes e atrair pessoas de fora, sendo que alguns lugares possuem o benefício de possuir atrações naturais, ou outros que possuem

prédios históricos. Em relação à infraestrutura, é necessário que esta possibilite a existência de um bom transporte, baixos custos energéticos, educação de qualidade e segurança. Em relação às pessoas, acredita-se que a imagem que as pessoas do país transmitem afeta o interesse de potenciais mercados, sendo benéfico que se encoraje os cidadãos a serem mais amigáveis e que os países aumentem as habilidades dos cidadãos para que atendam as necessidades dos mercados-alvo (KOTLER; HAIDER; REIN, 1993).

Já para o marketing de lugares estratégicos, que visa a revitalização de cidades, regiões e países, Kotler, Haider e Rein (1993) mencionam a existência de níveis do marketing de lugares. Os autores acreditam que inicialmente é necessário organizar um grupo de planejamento composto por cidadãos, empresários e oficiais do governo, sendo que este grupo valida com o setor público e privado. As tarefas do grupo de planejamento são de definir e diagnosticar as condições da comunidade, seus maiores problemas, desenvolver uma solução com uma visão de longo prazo para solucionar os problemas da comunidade baseados em avaliações realistas dos valores, recursos e oportunidades da comunidade, e desenvolver um plano de longo prazo envolvendo diversos estágios intermediários de investimento e transformação. Esta solução envolve quatro fatores encontrados em toda comunidade, que é de assegurar que os serviços básicos estão sendo providos e a infra estrutura esteja sendo mantida para a satisfação de cidadãos, investidores e visitantes, além de garantir que existam novas atrações para melhorar a qualidade de vida para sustentar os negócios atuais e apoiar e atrair novos investimentos, negócios e pessoas, em que a comunidade comunique as melhorias e a qualidade de vida através de uma imagem forte e um programa de comunicação, gerando suporte dos cidadãos, líderes e instituições. Na figura 7 é possível verificar os níveis do marketing de lugares.

Figura 7 - Níveis de *branding* de lugares

Fonte: Kotler, Haider e Rein (1993).

Assim, dando continuidade ao tema da pesquisa, a seguir serão abordados os conceitos de marca e imagem de destino turístico, em que o conceito de *branding* de lugares pode ser associado a *branding* de marca-país e de destino turístico (KAVARATZIS, 2005, KAPLAN et al., 2010).

2.2.1. Marca e imagem de destino turístico

Para Qu, Kim e Im (2011), similar ao conhecimento sobre as marcas, as marcas de destino exercem duas funções importantes: identificação e diferenciação, sendo que para Florek (2005), o significado de "identificação" envolve a explicação da fonte do produto para os consumidores. Segundo a autora, enquanto um produto representa uma oferta física, que pode ser facilmente modificada, um lugar como produto é uma grande entidade que contém vários elementos materiais e não materiais utilizados para representá-lo. Acredita-se que um lugar inclui atributos tangíveis, como locais históricos ou praias, bem como características intangíveis, como cultura, costumes e a história do lugar.

Sendo assim, o marketing turístico deve funcionar como um mecanismo que facilita o alcance dos objetivos de desenvolvimento regional, além de proporcionar ganhos iguais para os envolvidos, sendo que a maioria dos destinos são uma combinação de produtos, serviços e experiências. Considera-se assim a gestão de destinos desafiadora, devido à variedade de partes envolvidas no desenvolvimento e produção de produtos turísticos (BUHALIS, 2000).

Mesmo assim, Domeisen (2003) acredita que o turismo é um negócio de rápido crescimento e o desenvolvimento de uma marca nacional pode ser parte de uma estratégia eficiente para o gerenciamento do crescimento do turismo. Considera-se então a existência de uma relação entre o *branding* e a imagem, em que o *branding* de destino se baseia na seleção de elementos da marca utilizados para identificar e distinguir um destino através da construção de uma imagem positiva (CAI, 2002). O *branding* de um destino turístico pode ser definido como um nome, um sinal ou símbolo que representa os valores centrais do local oferecido para o consumo turístico, em que abrange os valores essenciais do local nas dimensões cultural, social, natural e econômica (GNOTH, 2007). Assim, para que uma marca de destino turístico seja bem sucedida, deve-se estabelecer um relacionamento recíproco entre o destino e os turistas, satisfazendo as suas necessidades (EKINCI, 2003).

Para Pike (2009), o *branding* traz benefícios do ponto de vista da oferta e da demanda. Os benefícios para as organizações de marketing de destino se referem a diferenciação com locais que ofereçam benefícios similares, assim como um maior rendimento para as empresas de turismo e intermediários de viagens. Já para o viajante, os benefícios incluem a facilidade na tomada de decisão, já que os custos de pesquisa são reduzidos e os riscos são menores.

Já a definição de imagem de destino turístico segundo Crompton (1979), é de que a imagem de destino turístico pode ser definida como a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um destino. Assim, uma marca de destino está relacionada às percepções sobre um lugar refletidas pelas associações feitas na memória do turista (CAI, 2002), estando diretamente relacionada à imagem de um país (HAHM; TASCI; TERRY, 2018). Entretanto, quando um país não se atenta às imagens transmitidas do seu país, estas imagens, podem ser baseadas em equívocos, que podem acarretar consequências negativas a curto e a longo prazo, sendo então de vital importância que o país meça a sua atual imagem e use o seu conhecimento como base para melhorias (PAPADOPOULOS; HESLOP, 2002).

Além disso, Saeedi e Hanzae (2018) afirmam em seu estudo que de acordo com estudos realizados nas últimas duas décadas, a imagem de destino é um conceito valioso para que os turistas compreendam e apreciem um destino. De fato, Kim e Kwon (2018) afirmam que a imagem do país é amplamente reconhecida como uma ferramenta poderosa para os operadores nacionais de turismo que procuram uma vantagem competitiva no mercado global, em que pode influenciar o comportamento do turista, sendo que os destinos com imagens fortes e positivas são muito mais propensos a serem levados em consideração e escolhidos no processo de decisão de destino de uma viagem.

Sendo assim, Pike (2008) acredita que o aumento da competitividade no mercado turístico, com os produtos substitutos e os inúmeros destinos promovendo benefícios similares obriga as organizações a desenvolverem diferentes estratégias, sendo que a escolha do destino final segundo Gartner (1989), será baseada em um pacote de benefícios, exclusivo para o destino, que deverá fornecer a maior recompensa intrínseca ao viajante. D'Astous e Boujbel (2007) complementam que as preferências das pessoas para os destinos de uma viagem dependem das percepções dos países, sendo importante conhecer e gerenciar essas percepções. De fato, Papadopoulos e Heslop (2002) acreditam que todo país possui uma imagem, sendo que a sua formação se baseia nas percepções, em que ambos são entrelaçados com os estereótipos, sendo explicado como o processo de generalizar uma classe de objetos com base em um número limitado de observações. Para os autores, os estereótipos são desenvolvidos a partir do momento em que são classificadas repetidas observações em um esquema na qual são correlacionados para gerar uma visão do mundo. Sendo que, todos os estereótipos, sejam positivos ou negativos, podem afetar o comportamento dos consumidores em relação aos lugares (ANHOLT, 2013).

Adicionalmente, Kotler e Gertner (2002) enfatizam a necessidade de se entender que lugares diferentes atraem turistas diferentes, podendo segmentar as atrações que os turistas procuram considerando a beleza natural, sol, aventura, jogos, eventos, esportes ou cultura ou pela sua história. O mercado também pode ser segmentado por áreas, regiões ou locais, por estações, pelas características dos clientes ou por benefícios. Para ser bem sucedido na indústria do turismo, um país deve ser muito específico sobre o que deseja comercializar e para quem.

Desta maneira, é possível de se observar a relevância do gerenciamento da imagem de um destino turístico, sendo ressaltado por Qu e Kim e Im (2011), em que a criação de uma imagem de destino diferenciada se tornou a base para a sobrevivência no mercado global competitivo, em que diversos destinos competem intensamente. Sendo assim, as imagens mantidas pelos consumidores possuem um papel significativo nas decisões de compras de viagens, sendo considerado importante a compreensão das imagens mantidas pelos consumidores sobre um destino (PIKE, 2008). Assim, considera-se relevante que se avalie a imagem de uma marca e como ela se compara às imagens de seus concorrentes, sendo considerado um passo necessário para projetar a estratégia de marketing do país. Além disso, os países devem atentar para o seu *branding*, que pode estar em conflito, podendo ser citado o exemplo da Irlanda, que deseja atrair turistas pela sua bela imagem do país e pela existência de especialistas em software (imagem de alta tecnologia) (KOTLER; GERTNER, 2004).

Entretanto, é necessário ressaltar a afirmação de Gilmore (2002), de que o país deve conseguir assegurar a veracidade sobre o que ele esteja dizendo, em consonância com Anholt (2004), que demonstra a importância em se verificar a imagem geral que o país apresenta, havendo a possibilidade de ocorrer uma dissonância entre a marca turística e a marca nacional. Cita-se o exemplo da Escócia e da Irlanda, sendo que ambos os países possuíam uma imagem turística baseada em um campo selvagem, considerado rústico e pouco sofisticado, não sendo uma imagem recomendada para empresas americanas ou japonesas que iam decidir onde construir uma nova planta empresarial.

Assim, a seguir será explorado o conceito de imagem de país, um tópico considerado relevante para compreender os conceitos e práticas de gestão de marcas aplicadas para uma melhoria na imagem de um país.

2.3. Imagem de país

De acordo com Laroche et al. (2005), as pesquisas sobre país de origem fazem parte de uma das áreas de pesquisa mais produtivas com centenas de estudos realizados desde a década de 1960. Os autores citam a relevância do estudo sobre país de origem, especialmente ao se considerar a tendência de crescimento do livre comércio e o alto ritmo em que as empresas estão se tornando globais, sendo que, de acordo com Usunier (2006), o tema sobre imagem do país possui mais de 400 artigos acadêmicos publicados.

A imagem de um país consiste em um conjunto de atributos formados por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse país (KOTLER; GERTNER, 2002), em que acredita-se que a imagem de um país tem um efeito poderoso sobre como os consumidores avaliam seus produtos (HAN, TERPSTRA, 1988, ROTH, ROMEO, 1992), sendo que a disposição para comprar bens fabricados de um determinado país está relacionada com as opiniões dos produtos desse país e também com as opiniões do país e do povo (HESLOP et al., 2004). Assim, compreender as dimensões da imagem do país e como ela pode ser operacionalizada é uma tarefa importante para os gerentes cujos produtos e os de seus concorrentes são fabricados em todo o mundo (ROTH; ROMEO, 1992).

Usunier (2006) acredita que o artigo de Schooler (1965) proporcionou uma base adequada que fundamentasse o significado sobre a imagem de um país. Schooler (1965) foi o primeiro autor a publicar um artigo com o conceito de imagem de um país ao realizar um estudo com estudantes e verificar a existência de diferenças significativas na percepção dos entrevistados entre produtos idênticos que diferiam apenas o país de origem em seu rótulo. De acordo com Askegaard e Ger (1997), no início, a área de pesquisa se focou apenas na única sugestão do rótulo de “feito em” abordando assim uma junção entre o país de origem e a avaliação.

Em relação ao termo “feito em”, pode-se ressaltar o estudo de Bloemer, Brijs e Kasper (2009), que conceituaram o termo efeito país de origem. Para os autores, o termo se refere à incorporação conscientemente ou subconscientemente a um estímulo do país de origem, podendo ser citado o rótulo “fabricado em” como critério de avaliação na formação de uma atitude em relação a um produto. D’Astous e Boujbel (2006) acreditam na existência do efeito das imagens do país sobre comportamentos específicos do consumidor, como avaliação de produtos e intenções de compra. Consequentemente, em muitos estudos de marketing, o conceito de imagem do país está relacionado a produtos de consumo.

Além das imagens de um país estarem relacionadas à produtos, podem também estar relacionado à marcas, em que os consumidores consideram inicialmente onde se é fabricado, com base no conceito de “feito em”. Pode-se citar como exemplo em que muitos consumidores têm uma percepção positiva de chocolates belgas, perfumes da França, carros

alemães e relógios da Suíça, podendo ser considerado um tipo de viés e muitas vezes chamado de efeito de país de origem (NARANTUYA; KIM; DALAIBAATAR, 2017).

Portanto, pode-se perceber que a conceituação de efeito país de origem está ligada às crenças que influenciam no comportamento do consumidor. Para Kotler e Keller (2012), as percepções do país de origem são as associações mentais e as crenças ativadas por um país. Giraldi e Ikeda (2009) complementam, afirmando que o efeito país de origem possui influência na informação sobre o país de origem nas atitudes e no comportamento em relação a um produto ou a uma marca.

Li, Fu e Murray (1998) acreditam que as definições e os métodos de mensuração de uma imagem de país eram anteriormente baseados em produtos de um país em particular. Roth e Diamantopoulos (2009) citam os estudos realizados por Nagashima (1970), Han (1989), Roth e Romeo (2002) e Strutton, True e Rody (1995), que davam apenas ênfase no produto, deixando de abordar diversos fatores relacionados à imagem de um país.

De fato, verificou-se que no estudo de Strutton, True e Rody (1995), analisou-se a percepção de consumidores russos em relação à produtos americanos, alemães e japoneses. Para os autores, a imagem de um produto está relacionada à reputações e estereótipos de produtos originários de um determinado país.

Desta maneira, Allred, Chakraborty e Miller (1999) citam em seu artigo que o país de origem tem sido definido como o país onde o produto é manufaturado, mas que o constructo de imagem do país precisa ser revisado e redefinido. Assim, Roth e Diamantopoulos (2009) realizaram uma revisão e propuseram em seu artigo a existência de três grupos, que diferem na definição de imagem do país, sendo: i) definição da imagem geral do país (imagem do país); ii) definição das imagens do país e dos seus produtos, sendo chamado também de imagem do país de origem e iii) definição da imagem de um produto do país ou imagem do produto.

O primeiro grupo, segundo Roth e Diamantopoulos (2009), se refere a imagens generalizadas do país. O primeiro grupo de definições inclui os autores Bannister e Saunders (1978), que acreditam que uma imagem de país se baseia em imagens generalizadas, criadas a partir de variáveis como produtos, maturidade econômica e política, eventos e relações

históricas, tradições e industrialização, tendo efeito nas atitudes dos consumidores. A definição de imagem de país de Martin e Eroglu (1993) pode ser considerada como similar, sendo que os autores conceituam a imagem do país como o total de todas as crenças descritivas e informativas sobre um país em particular.

No segundo grupo, de acordo com Roth e Diamantopoulos (2009), os autores definem imagem de país como a imagem que os consumidores possuem de diferentes países e dos produtos fabricados nesses países. Esta definição implica que a imagem de um país e a imagem de um produto são dois conceitos distintos porém relacionados, em que as imagens de um país afetam as imagens dos produtos do país. Cita-se o conceito de imagem de um país definido por Li, Fu e Murray (1998), em que a imagem de um país pode ser considerado como a imagem que os consumidores possuem dos produtos feitos nesses países.

Deste ponto de vista, ao se tratar das imagens de determinados produtos, Papadopoulos, Heslop e Bamossy (1990) acreditam que os compradores podem levar em consideração diversas influências ao selecionar produtos de diversos países, sendo uma delas o desenvolvimento industrial do país, o desenvolvimento do mercado e em relação à atitudes afetivas em relação ao país. De fato, Sun, Paswan e Tieslau (2016) constatarem em seu estudo que a imagem de um país pode influenciar o desempenho de exportação de um país.

Pisharodi e Parameswaran (1992) também acreditam que o impacto do país de origem está relacionado às características do país produtor. Em seu estudo foi verificada uma relação entre as disposições dos consumidores em comprar um produto considerando as características econômicas, políticas e culturais do país de origem do produto. Para os autores, o efeito país de origem está relacionado às percepções em relação às ofertas de produtos de um país específico. Atualmente, Andéhn, Nordin e Nilsson (2016) concluem em seu artigo que o efeito do país de origem altera o julgamento de um consumidor devido a uma associação entre um produto, serviço ou marca e um lugar.

Foi verificado no estudo de Papadopoulos, Heslop e Bamossy (1990) a existência de três razões para que os consumidores utilizem a informação do país de origem na avaliação de produtos. De acordo com os autores, acredita-se que os consumidores simplifiquem as informações processadas utilizando as origens dos produtos como um indicador de qualidade. Este efeito pode ser justificado por haver atalhos para o processamento de informações

(KOTLER; GERTNER, 2002), ocorrendo quando os consumidores têm pouco conhecimento sobre os atributos do produto estrangeiro (LAROCHE et al., 2005).

Para os países em desenvolvimento, pode existir um desafio quando se trata da avaliação dos seus produtos locais. Bilkey e Nes (1982) revisaram a literatura e verificaram que produtos feitos em países mais desenvolvidos não eram avaliados igualmente, havendo diferenças na avaliação de produtos estrangeiros conforme variações demográficas, além de variações quanto à personalidade.

Por fim, no terceiro grupo, segundo Roth e Diamantopoulos (2009), os autores se focaram nas imagens de produtos de um país, e não na imagem do país. É citado o estudo de Nagashima (1970), em que o autor acredita que a imagem do país está ligada à produtos de um país em particular. Em seu estudo, o autor propôs um modelo para se mensurar a imagem de um país, sendo abordada como uma figura, reputação e um estereótipo que os consumidores possuem sobre um produto produzido em algum país. Acredita-se que uma imagem seja criada se baseando em variáveis como recursos nacionais, o sistema político econômico, a história e as tradições. Posteriormente, seu estudo realizado em 1977 trouxe informações de como as atitudes dos consumidores em relação aos produtos mudaram desde seu primeiro estudo realizado em 1967.

Além do estudo de Nagashima (1970), Roth e Diamantopoulos (2009) inserem o estudo de Roth e Romeo (2002) no terceiro grupo, sendo a imagem do país definida pelos autores como a percepção geral dos consumidores de produtos de um determinado país, baseado em suas percepções anteriores sobre a forças e fraquezas de produção e comercialização do país.

O quadro 2 apresenta as visões dos grupos citados por Roth e Diamantopoulos (2009).

Quadro 2 - Quadro comparativo das visões de imagens de país

Grupo	Visão	Autores	Definição sobre imagem do país
Primeiro grupo	Se refere a imagens generalizadas do país	Bannister e Saunders (1978)	Se baseia em imagens generalizadas, criadas a partir de variáveis como produtos, maturidade econômica e política, eventos e relações históricas, tradições e industrialização, tendo efeito nas atitudes dos consumidores
		Martin e Eroglu (1993)	A imagem do país como o total de todas as crenças descritivas e informativas sobre um país em particular
Segundo grupo	A imagem que os consumidores possuem de diferentes países e dos produtos fabricados nesses países	Li, Fu e Murray (1998)	Se baseia na imagem que os consumidores possuem dos produtos feitos nesses países
Terceiro grupo	A imagem de produtos de um país, e não na imagem do país	Nagashima (1970)	A imagem do país está ligado a produtos de um país em particular
		Roth e Romeo (2002)	Se baseia na percepção geral dos consumidores de produtos de um determinado país, baseado em suas percepções anteriores sobre as forças e fraquezas de produção e comercialização do país

Fonte: elaborado pela autora

Kotler e Gertner (2002) confirmam que o país de origem tornou-se parte nas avaliações de produtos, incluindo as interpretações externas como preço, marca, embalagem e vendedor e das qualidades intrínsecas do produto, tais como materiais, design, estilo, mão-de-obra, cor e cheiro, sendo desenvolvidos para uma variedade de produtos de consumo duráveis e não duráveis. Os autores acreditam que os consumidores utilizam as informações sobre o país de origem como um indicador de qualidade. Ahmed et al. (2004) complementam que com a globalização e a consequente mudança nos locais de produção, ocasionada pela diferenciação nos custos das produções dependendo do país, o país de origem se tornou um fator importante para a avaliação de um produto.

No estudo de Laroche et al. (2005) são citados os três componentes que possuem um impacto significativo nas avaliações dos produtos, sendo os cognitivos, afetivos e conativos. Concluiu-se que a imagem do país e as crenças do produto afetam a avaliação dos produtos, além de que a estrutura da imagem do país influenciou as avaliações dos produtos. Foi possível verificar que quando a imagem de um país tem um forte componente afetivo, sua influência nas avaliações dos produtos é mais alta. De acordo com Kim e Kwon (2018), os consumidores misturam elementos cognitivos e afetivos (isto é, elementos de crença e sentimento) para formar uma imagem, sendo confirmado pelos autores que a imagem cognitiva está relacionada à imagem afetiva.

Sendo assim, a imagem que um país transmite é considerado relevante, especialmente se for positiva, podendo incentivar o investimento interno, podendo criar um senso de propósito e identidade para os habitantes do país (ANHOLT, 2004). De fato, com a globalização, deve-se considerar todos os investidores, turistas, estudantes e pesquisadores que o país deseja atrair, ou todos os produtos, serviços e ideias que o país deseja transmitir, em que é possível que ocorra uma dedução se a imagem do país for fraca ou negativa e uma recompensa se a imagem for forte e positiva (ANHOLT, 2013).

Ao se tratar da origem de um produto, as implicações podem ser significativas para as empresas envolvidas em negócios nacionais e internacionais (LAROCHE et al., 2005), em que, com o fortalecimento da imagem dos países, realizado pelas autoridades governamentais, é possível ajudar as empresas domésticas que exportam, além de atrair empresas e investidores estrangeiros (KOTLER; KELLER, 2012).

Desta maneira, ressalta-se a importância do gerenciamento da imagem de um país, pois, ao se compreender como os consumidores reagem à origem de um produto, ajudará os governos a melhorar o *branding* do seu país e a gerenciar com sucesso a imagem do seu país no exterior (KILDUFF; TABALES, 2017). Além disso, deve-se lembrar que além da imagem de um lugar se basear na imagem do país de origem de um produto, ela também se baseia na imagem de destino turístico, sendo que a imagem de destino turístico pode influenciar na escolha do destino de uma viagem e na imagem do país de origem de um produto, em que recomenda-se que haja uma maior integração entre as campanhas de imagem de lugar orientadas ao produto e ao turismo (ELLIOT; PAPADOPOULOS; KIM, 2011).

Considerando que este trabalho irá propor um modelo para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país e será verificada a sua aplicabilidade para a Marca Brasil, considera-se necessário abordar com maior profundidade sobre a Marca Brasil.

2.3.1. Marca Brasil

O desenvolvimento de uma marca-país é de responsabilidade do governo nacional, sendo que no Brasil, este papel é desempenhado pela Embratur, que assume essa responsabilidade e outras funções relacionadas à promoção do país no exterior, atuando como uma organização estatal sem fins lucrativos (MARIUTTI; GIRALDI, 2014).

A Embratur foi criada a partir do decreto-lei nº 55 em 1966, tendo como responsabilidade gerenciar tudo que envolvia, ou estivesse relacionado com o turismo no Brasil e suas políticas junto ao Ministério do Esporte e Turismo. Em 1992 a sede da Embratur foi transferida para Brasília, deixando de ser uma empresa pública mista para tornar-se uma autarquia. Nessa fase, a empresa era dividida em três diretorias: Administração, Economia e Fomento e Marketing (PÉREZ-NEBRA; ROSA, 2008).

Atualmente a Embratur é dividida em três diretorias, sendo: Diretoria de Marketing e Relações Públicas, Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística e Diretoria de Gestão Interna. A primeira diretoria é composta pela Coordenação-Geral de Marketing Digital, pela Coordenação-Geral de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa e Coordenação-Geral de Publicidade e Propaganda, sendo os responsáveis pelo planejamento da comunicação da marca. Já a diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística é responsável pela promoção do produto turístico brasileiro nas principais feiras internacionais de turismo, organização de workshops, roadshows, além de realizar o apoio a eventos de parceiros, seminários e capacitações. Por fim, a Diretoria de Gestão Interna é responsável por coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas aos sistemas federais de planejamento e orçamento e contabilidade, a administração de recursos de informática e de pessoas (BRASIL, 2017a).

Em 2003 foi criado o Ministério do Turismo, que elaborou um Plano Nacional de Turismo que possuía estratégias e metas para o setor, sendo o responsável pela execução da

promoção, marketing e apoio a comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional (BRASIL, 2009).

Após a criação do Ministério do Turismo, a Embratur recebeu a missão de executar a promoção, marketing e apoio a comercialização dos destinos, serviços e produtos turísticos brasileiros no mercado internacional, se dedicando a desenvolver um plano estratégico para posicionar o Brasil no mercado turístico global, criando o Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, sendo que o desenho do Plano Aquarela teve três fases: o diagnóstico, a formulação da estratégia de marketing e o plano operacional (BRASIL, 2009).

Para a fase de diagnóstico, foram realizadas pesquisas com turistas estrangeiros, com profissionais do turismo no exterior e com a opinião interna do setor, trazendo informações relevantes sobre a experiência e o comportamento dos estrangeiros. Na fase de formulação da estratégia de marketing foram estabelecidos os objetivos e metas a longo prazo e as linhas estratégicas para alcançá-los. A última fase, do plano operacional, abrange as ferramentas, projetos e ações para o atingimento dos resultados (BRASIL, 2009).

Considerando o diagnóstico realizado, foi definida a mensagem a ser comunicada, sendo uma mensagem única pra todos os mercados. A mensagem global concretizou-se em três elementos, sendo: o decálogo, sendo considerada a síntese do Brasil, seus atrativos e sua diversidade, elaborada a partir da análise dos produtos turísticos, da imagem, do posicionamento do país e de seus principais concorrentes. A partir desta etapa, foi gerado o decálogo geral, contendo: a natureza, cultura viva, o povo, clima e modernidade. O segundo elemento, chamado de mensagem permanente diz respeito ao slogan que resume os argumentos e valores. Por fim, o terceiro elemento seria a marca turística, sendo representada na figura 8, em que vem acompanhada da mensagem permanente “Sensacional!”. Assim é reproduzida para a marca brasileira os atributos definidos no lançamento da marca: alegria, flexibilidade, brilho, exuberância, encontros culturais, diversidade étnica, modernidade e competência (BRASIL, 2009).

A Marca Brasil foi então criada em 2005, através do Plano Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil, sendo que se trata da marca de destino turístico voltada para o mercado externo. Em 2007 foi realizada a avaliação de todas as ações executadas, com o objetivo de buscar melhorias. Houve uma mudança na estratégia, passando a ser realizado o

planejamento por mercados e não mais por programas, sendo dessa maneira a estratégia customizada de acordo com o mercado turístico que se desejava atingir (BRASIL, 2009).

Figura 8 - Marca Brasil oficial

Fonte: Brasil (2009).

Considerando que este trabalho tem como proposta a concepção de um modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país para a Marca Brasil, considerou-se necessário abordar o assunto com maior profundidade, sendo abordado a seguir os estudos sobre a imagem do Brasil.

2.3.2. Estudos sobre a imagem do Brasil

Ao se tratar dos estudos relacionados à imagem do Brasil, no estudo de Pike (2016) com respondentes australianos, verificou-se as percepções sobre o Brasil, Argentina e Chile, em que constatou-se que houveram poucos relatos sobre as percepções dos destinos sul americanos por viajantes internacionais. Adicionalmente, no estudo de Pinheiro e Rossi (2016) sobre o Brasil no contexto de turismo internacional, constatou-se que o Brasil não aparece com frequência como objeto de estudo principal. Para os autores, o país é pouco explorado no campo do turismo internacional, tanto por pesquisadores nacionais, quanto por internacionais.

Este fato foi verificado na revisão bibliográfica de Mariutti et al. (2017), em que apesar de haver um maior interesse sobre o tema no Brasil nos últimos cinco anos, foram encontrados apenas dezenove artigos publicados sobre a imagem do Brasil. Estes estudos

foram divididos em quatro perspectivas, sendo: país de origem, *branding* de países, imagem de país e imagem de destino, sendo abordadas a seguir.

Na perspectiva do país de origem, pode-se citar o estudo de Canto-Guina e Giraldi (2015). No estudo das autoras sobre a imagem do Brasil no setor de carnes, do ponto de vista de países europeus, verificou-se que tanto o setor privado quanto o governo precisam investir mais em medidas destinadas a divulgar e diferenciar os produtos brasileiros no exterior, em que a imagem do Brasil foi considerada positiva, mas que se beneficiaria de maior publicidade na Europa, sendo também necessárias melhorias na infraestrutura de escoamento. Ressaltou-se a importância de destacar os aspectos avaliados positivamente pelos entrevistados, como os aspectos relacionados à artes, feiras populares e a hospitalidade do povo brasileiro.

Da perspectiva de *branding* de países, pode-se citar o estudo de Mariutti e Giraldi (2014), com um estudo sobre a marca-país e a identidade da marca-país, o turismo e imagem do Brasil como destino turístico.

Na perspectiva de imagem de país, pode-se citar os estudos de Sutter, Polo e MacLennan (2014), com um estudo do setor de moda brasileiro, identificando os atributos que compõe a imagem do país no contexto de moda brasileira no âmbito internacional, abordando a imagem do Brasil na moda, sendo abordada no estudo como “brasilidade” e os seus atributos, sendo: o estilo de vida, as representações do Brasil e símbolos nacionais, as cores, as matérias-primas naturais, aplicações de técnicas artesanais, tecidos, estampas, formas e volumes.

Por fim, na perspectiva de destino turístico, pode-se citar os estudos de Mariutti, Giraldi e Crescitelli (2013), que avaliaram a imagem do Brasil do ponto de vista dos agentes de turismo e experts do setor nos Estados Unidos, em que os autores acreditam que a imagem do Brasil não é fixa, existindo um potencial de evoluir e contribuir efetivamente para a capacidade do Brasil de atrair o turismo internacional e investimento estrangeiro.

Outro estudo considerando a perspectiva da imagem de destino é o de Loureiro e Araújo (2015) sobre a percepção dos respondentes sobre o Brasil após assistir um filme brasileiro. O filme estudado é considerado como um dos filmes mais conhecidos

internacionalmente, sendo também citado como o filme nacional mais reconhecido. Verificou-se que após os respondentes assistirem o filme, a percepção, as crenças e intenções de visitas de todos os participantes decaíram ou se mantiveram estáveis. Foi constatado que o filme influenciou negativamente os elementos cognitivos e afetivos dos atributos de imagem de destino do Brasil, mas teve um efeito discreto na imagem geral do país. Além disso, em relação à imagem afetiva, a mudança não foi suficiente para transformá-la de positiva em negativa, exceto no caso em que já estava próximo de neutro.

Outros estudos foram localizados sobre a imagem de destino turístico. No estudo de Tavares e Leitão (2017) recomenda-se que ao se considerar as políticas públicas, o Brasil deveria promover seu turismo em países latino-americanos próximos, principalmente onde os recursos públicos são escassos. Os resultados de seu estudo mostraram que a distância geográfica estabelece um efeito negativo sobre as demandas do turismo e uma linguagem similar e uma fronteira comum estabelecem efeitos positivos. No entanto, afirmam que embora os países próximos gerem volume, os turistas geralmente não gastam grandes quantidades de dinheiro, nem permanecem por muito tempo no local. Semelhante ao estudo de Tavares e Leitão (2017), Souza et al. (2014) acreditam que indivíduos de países com perfil cultural semelhante possuem uma avaliação semelhante sobre o Brasil, e por consequência, por haver o perfil cultural semelhante ao Brasil, têm melhor avaliação do país do que países com perfil cultural diferente. Tal fato pode ser constatado em seu estudo sobre a imagem do Brasil para os estrangeiros, em que os respondentes do Paraguai foram os que mais confiaram nos produtos do Brasil e os respondentes do Chile, que foram os que melhor qualificaram os profissionais brasileiros.

A imagem do Brasil foi abordada em poucos estudos, como o de Anholt (2004), que ressaltou que infelizmente existem associações negativas em relação ao país, como a poluição, superpopulação, pobreza, crime e corrupção, mas que estas associações não devem ser vistas como grande preocupação. Entretanto, o autor ressalta que o Brasil pode explorar o samba no carnaval, as florestas tropicais, as praias, os esportes e aventuras. Já no estudo de O' Neil (2007), verificou-se que a imagem do Brasil é voltada para o sol e o mar, mas ainda existem problemas com a imagem do Brasil, estando relacionadas com crimes e problemas sociais. Entretanto, a grande maioria dos turistas (96,4 %) afirmam que pretendem voltar outras vezes para o Brasil e considera a natureza e o povo brasileiro o melhor do país. Atualmente, segundo Massaro e Medeiros (2016), foi verificado que após uma década de esforços para

aumentar o turismo no Brasil e com uma política de capacitação de municípios e polos regionais, é possível afirmar que houve um aperfeiçoamento no gerenciamento global da marca ao se comparar com o período de implementação da marca.

Existem alguns pontos a serem melhorados quanto a imagem do Brasil segundo Gomes (2011), em que o Brasil não quer manter a imagem de um país colonial, sendo que pretende demonstrar que é um país moderno e que possui as suas particularidades. A autora verificou que o marketing turístico está colaborando no reposicionamento da imagem do Brasil no mundo, entretanto, foi possível constatar que o Brasil ainda é visto como um paraíso natural, devendo ser realizada uma mudança nesta imagem.

A imagem do Brasil após os eventos internacionais também foi um tópico abordado em estudos. Pode-se citar o estudo de Andrei (2016) comparando as campanhas de *branding* durante a Copa do Mundo na Alemanha, realizado em 2006 e no Brasil, realizado em 2014. Os resultados mostram que no caso da Alemanha, não houveram artigos negativos sobre a sua campanha, já o Brasil, obteve 43 artigos negativos.

Buarque (2015) destaca que a visibilidade do país aumentou após a Copa do Mundo, mas que, apesar disso, o Brasil não aproveitou a oportunidade de modificar a sua imagem, para que seja visto como um país sério, ficando com a imagem do país ligado à estereótipos relacionados a festas e problemas sociais e políticos. Desta maneira, uma simples associação com os Jogos Olímpicos não criaria a sensação de segurança entre os turistas (ROCHA; FINK, 2017). Entretanto, foi possível de se verificar que o Brasil é visto positivamente como sede de grandes eventos (OLIVIERI; GIRALDI; FERREIRA, 2018), existindo a possibilidade de se estimular a economia, além de permitir que os turistas conheçam o país, a cultura e as suas pessoas (LOHMANN et al., 2015).

Quanto as estratégias para o gerenciamento da Marca Brasil, Pérez-Nebra e Rosa (2008) afirmam que a Marca Brasil foi bem fundamentada, em consonância com as afirmações de Barroso e Mota (2010), que também consideram que a implementação do Plano Aquarela obteve respostas positivas em relação ao turismo internacional, considerando o posicionamento do Brasil nos mercados. Ressalta-se que desde 2004 até 2009, os índices de demanda turística, entradas de moeda estrangeira e a maior visibilidade do Brasil no exterior

permitiram que houvesse um crescimento no desenvolvimento do país em relação aos anos anteriores.

Entretanto, Pérez-Nebra e Rosa (2008) recomendam que seja realizada uma pesquisa para o desenvolvimento de uma marca consolidada para o público interno, em que, apesar das belezas naturais e da hospitalidade brasileira ajudarem a promover o Brasil como destino turístico no exterior, é necessário que se eleve a qualidade dos serviços a padrões internacionais, para que o país possa ser reconhecido como culturalmente diverso e atraente para o turismo internacional.

Castro e Giraldi (2012) também recomendam em seu estudo para que haja uma promoção da Marca Brasil em terreno brasileiro, a fim de informar a população local. Além disso, os autores ressaltam que é necessário que recursos financeiros específicos sejam destinados para a gestão da Marca Brasil. Além disso, acreditam que os elementos da arte, da história e da arquitetura brasileira deveriam ser mais explorados, em que o Brasil não deveria ser apenas reconhecido pela natureza, cultura e pelo estilo de vida.

Nota-se que as observações dos estudos de Pérez-Nebra e Rosa (2008), Gomes (2011) e Castro e Giraldi (2012) possuem o mesmo ponto de vista, sendo que os três estudos mencionam a necessidade de não abordar apenas os aspectos referentes à natureza do país.

Khauaja e Hemzo (2007) consideram que o fato da Marca Brasil ter sido criada apenas focando no turismo seja uma limitação, sendo que, se fosse considerado o seu uso para o incentivo de exportações de produtos brasileiros, poderia ter sido criada uma marca diferente. Assim, Silva e Camelo (2008) afirmam que apesar de o Brasil possuir potencial, o país ainda ocupa uma posição modesta em relação aos demais países, sendo encontradas limitações como a imagem negativa quanto à segurança e aos locais que fornecem apoio, como os aeroportos e hotéis. Os autores acreditam que esses aspectos possam ser amenizados com o auxílios de ações no campo do marketing, especialmente em relação ao processo de divulgação/promoção.

Além disso, seriam necessárias melhorias na comunicação dos produtos brasileiros no mercado internacional, de acordo com Perlin et al. (2017), que recomendam em seu estudo que hajam melhorias nos canais de distribuição de seus produtos e nos canais de comunicação,

para que seja potencializado o marketing, que é visto como discreto ou praticamente inexistente. Desta maneira, este estudo irá auxiliar ao analisar e apresentar sugestões de melhorias no processo de gerenciamento da Marca Brasil.

Outra contribuição deste estudo se refere à concepção de um modelo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país. Segundo Mariutti et al. (2017), ainda não foram encontrados estudos que utilizem um “modelo de marca-país” para avaliar ou discutir estudos da Marca Brasil. Considerando que um modelo de marca-país, segundo Domeisen (2003), trata de unificar as melhores práticas no gerenciamento de uma marca nacional, este trabalho irá contribuir com esta lacuna ao se utilizar um modelo de marca-país.

Sendo assim, a seção a seguir abordará o conceito de marca-país, que, para o presente estudo é de suma importância para que o objetivo seja atingido, sendo apresentado os modelos de marca-país.

2.4. Marca-país

Para O’Shaughnessy e O’Shaughnessy (2000), qualquer nação pode ser vista como uma marca, sendo considerada pelos autores como um conjunto de associações contemporâneas e históricas que têm relevância para o marketing. Assim, muitas cidades, regiões e países estão agora usando técnicas normalmente associadas à criação de marcas de produtos clássicos (HANKINSON, 2007).

De fato, Hankinson (2007) afirma que os governos reconhecem que a imagem de suas cidades e países, além de afetar o turismo, tem importância decisiva no comércio. Anholt (2004) complementa que a noção de que os países se comportam como marcas está sendo aceita entre os comerciantes, economistas e políticos, sendo verificado no estudo de Kotler e Keller (2012) que países de todo o mundo têm sido comercializados como qualquer outra marca. Entretanto, deve-se considerar que existe uma complexidade para o *branding* de um país, já que na realidade, um país difere de um produto (AHN; WU, 2015).

Para Rojas-Méndez (2013), desde que a expressão "marca-país" foi inventada por Anholt em 1996, têm-se presenciado inúmeros e significativos esforços feitos pelos países para posicionar-se de forma positiva para seus diferentes *stakeholders*. De acordo com o autor,

o lançamento do livro *The Marketing of Nations* de Kotler et al. (1997) reforçou a importância da marca-país como um conceito estratégico, sendo que, de acordo com Dinnie (2016), os países estão fazendo diversos esforços para aprimorar o gerenciamento de seu país para assim alcançar objetivos importantes em termos de investimento, negócios e turismo.

Assim, os nomes de países podem ser considerados marcas que auxiliam os consumidores a avaliarem os produtos e a decidirem suas compras, sendo os responsáveis por associações que podem adicionar ou subtrair valor do valor percebido de um produto (KOTLER; GERTNER, 2002). Portanto, uma marca-país trata da imagem de um país, abrangendo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e históricos, podendo ser considerado complexo, englobando diversos níveis, componentes e disciplinas, tendo como objetivo o estímulo das exportações, para atrair o turismo e investimento e criar percepções e atitudes internacionais positivas (FETSCHERIN, 2010).

Desta maneira, conceitualmente, uma marca-país evoca certos valores, qualificações e emoções na mente do consumidor em relação aos produtos ou serviços desse país (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2008, KILDUFF; TABALES, 2017), sendo que, uma marca-país, baseada no conceito de marketing de locais, serve para diferenciar os produtos ou serviços de um país no mercado global por meio de mensagens específicas (PÉREZ-NEBRA; ROSA, 2008).

Entretanto, para Fan (2006), uma marca-país e um *branding* de país não possuem uma relação direta. Acredita-se que a marca de uma nação exista independentemente dos esforços conscientes na identificação da nação, já que cada país possui uma imagem atual para sua audiência internacional, seja ela forte ou fraca, clara ou vaga. Sugere-se que, em teoria, a identificação da nação poderia ajudar uma nação a melhorar sua imagem, podendo haver muitos outros fatores que afetam a imagem e a percepção do país, resultando em apenas um papel periférico para a marca nacional. O autor ressalta que o conceito de marca nacional não pode ser centrado em um produto específico, serviço ou causa que pode ser promovido diretamente para o cliente, em que, apesar de uma marca-país não oferecer produtos e serviços tangíveis, ele representa e engloba uma variedade de fatores e associações, abordando as dimensões políticas, econômicas, históricas e culturais.

Assim, o escopo de *branding* aumentou significativamente desde a sua aplicação inicial para simples produtos para serviços, companhias e organizações, englobando agora os países (DINNIE, 2016). Uma das maneiras de interpretar o *branding* de uma nação é visualizar como um sinônimo da imagem do produto de um país, sendo que o nome ou o logotipo do país pode ser usado por uma empresa para enfatizar o país de origem. Acredita-se que essa forma de marca da nação tem o objetivo de usar a imagem da nação para promover vendas e exportações. A segunda forma de *branding* da nação é um lugar de marca, usado para promover o país como um destino turístico, que promove um lugar não apenas para visitas e turismo, mas também para investimento interno e criação de emprego (FAN, 2006). Fetscherin (2010) complementa que existem mais duas formas de se interpretar o *branding* da nação, sendo o país de origem e a identidade do país.

No que diz respeito à imagem de um país, pode-se afirmar que os consumidores preferem alguns países em relação à outros com base nas percepções da imagem que eles possuem em relação a esse país (HYNES et al., 2014), em que a imagem de um país pode ser definida como uma representação mental de um país e de suas pessoas, em que há a inclusão das crenças cognitivas das etapas de desenvolvimento econômico e tecnológico do país e de avaliações afetivas de seus sistemas ou pontos de vista sociais e políticos (WANG et al., 2012).

Os custos e a eficiência da estratégia de uma imagem depende da imagem atual do lugar e seus reais atributos, podendo o lugar estar em uma das seis situações descritas por Kotler, Haider e Rein (1993): i) com uma imagem positiva, em que não necessita alteração na imagem; ii) com uma imagem fraca, em que acredita-se que alguns lugares não são conhecidos porque são atrações pequenas ou não anunciam; iii) com uma imagem negativa, em que o lugar deseja descobrir algum aspecto favorável capaz de trazer uma nova imagem. Cita-se o exemplo de Detroit, conhecida como a capital do assassinato nos Estados Unidos e a Colômbia como o país das drogas; iv) com uma imagem ambígua, havendo imagens positivas e negativas; v) com uma imagem contraditória, em que as pessoas possuem opiniões opostas em relação ao lugar e vi) com imagem muito atraente, sendo que alguns lugares são atrativos e podem ser estragados se promoverem mais, tendo que lidar com problemas de tráfego e poluição, por exemplo. Assim, para os casos em que a imagem não é considerada favorável, com o *branding* do país é possível de se eliminar equívocos sobre um país, além de permitir que o país se reposicione de uma maneira mais favorável (DINNIE, 2016).

Em relação ao gerenciamento de uma marca-país, Anholt (2004), ressalta que além de incluir a promoção do turismo, inclui também o estímulo de investimento, o encorajamento de trabalhadores para emigrar e a promoção de exportação com a utilização da marca-país. Assim, para que o *branding* de uma marca-país seja bem sucedido é necessário que haja a construção da identidade do país (AHN; WU, 2015), sendo necessária uma visão abrangente de todos os aspectos que podem ser usados, resultando em benefícios para o país, pois desta maneira é possível de se obter uma imagem distinta em um mercado global competitivo (ROJAS-MÉNDEZ, 2013).

Portanto, um país pode alcançar um desempenho financeiro superior (como o aumento das exportações) empregando estrategicamente seus recursos para obter uma vantagem competitiva. Alguns fatores possuem uma associação direta com o aumento de exportações, como a concentração na infra estrutura de comunicação e no desenvolvimento econômico do país (SUN; PASWAN; TIESLAU, 2016).

Além disso, Heding, Knudtzen e Bjerre (2009) afirmam que o gerenciamento da imagem de uma marca e a sua reputação é fundamental. O gerenciamento da imagem da marca tem por objetivo projetar uma única imagem para todas as partes interessadas, garantindo uma percepção consistente. Diferentemente da imagem da marca, a reputação se baseia no que a empresa realizou ao longo do tempo e como se comportou, em vez de ser um resultado de comunicação e publicidade de curto prazo.

Em relação à reputação, Anholt (2007) acredita que todo país habitado possui uma reputação, que pode afetar a maneira que as pessoas dentro e fora do lugar pensam sobre ele, afetando também a maneira que eles se comportam e a maneira que eles respondem a tudo o que é feito neste país. Pode ser impulsionada pela comunicação de histórias corporativas de sucesso e pela responsabilidade social corporativa (HEDING; KNUDTZEN; BJERRE, 2009).

Ao se aplicar para uma marca-país, para Anholt (2007), a reputação de um país pode ser criada a partir de seis canais, sendo visto pelo autor como o hexágono da identidade competitiva que engloba: turismo, marcas, política, investimentos, cultura e pessoas. Desta forma, seriam: i) turismo, ou seja, através da primeira experiência ao se visitar um país como um turista ou a negócios; ii) com as exportações; iii) através das decisões políticas do governo

de um país; iv) através do público comercial, ou seja, na maneira que o país solicita investimentos, no recrutamento de estudantes estrangeiros e na expansão para o país por empresas estrangeiras; v) através de uma troca cultural e atividades culturais e vi) através das pessoas do próprio país. O hexágono está retratado na figura 9.

Figura 9 - Imagem do hexágono de Anholt (2007)

Fonte: Anholt (2007).

Já para Rojas-Méndez (2013), existem sete dimensões que compõe uma marca de um país, sendo: i) economia, que refere-se à forma como um país administra os seus recursos; ii) turismo, que pode ser subdividido em atrações, cidades e lugares e entretenimento; iii) geografia e natureza, relacionados ao clima, localização geográfica, flora e fauna; iv) cultura e herança; v) sociedade, relacionado à demografia, linguagem e estilo de vida; vi) ciência e tecnologia, relacionado ao desenvolvimento tecnológico, modernização e invenções; e vii) governo, relacionado a assuntos políticos, saúde e segurança. Assim, foi realizado um mapeamento resultando na *Nation Brand Molecule*, ou uma molécula da marca-país, podendo ser vista na figura 10, que contém as dimensões, as subdimensões e as interligações, em que as linhas sólidas representam uma relação direta com cada dimensão ou faceta e as linhas pontilhadas que representam uma associação entre facetas que pertencem a diferentes dimensões.

Assim, pode-se afirmar que a identidade de uma marca-país se refere a como a marca deseja ser percebida (KAVARATZIS; ASHWORTH, 2008), em que são utilizadas estratégias para se posicionar a marca de uma forma positiva (ROJAS-MÉNDEZ, 2003), sendo que uma

marca-país trata da imagem de um país (FETSCHERIN, 2010), que deve ser monitorada constantemente (ANHOLT, 2007).

Figura 10 - Molécula da marca-país

Fonte: Rojas-Méndez (2013).

É apresentado a seguir o quadro 3, contendo os autores citados, as suas visões sobre uma marca-país e as dimensões citadas em seus estudos.

Quadro 3 - Quadro comparativo das visões e dimensões de uma marca-país

Autores	Visão sobre uma marca-país	Dimensões de uma marca-país
Fan (2006)	Acredita-se que a marca de uma nação exista independentemente dos esforços conscientes na identificação da nação, já que cada país possui uma imagem atual para sua audiência internacional, seja ela forte ou fraca, clara ou vaga	<ul style="list-style-type: none"> • Político • Econômico • Histórico • Cultural
Anholt (2007)	Todos os países possuem uma imagem que deve ser monitorada	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo • Marcas • Política • Investimentos • Cultura • Pessoas
Fetscherin (2010)	Uma marca-país trata da imagem de um país	<ul style="list-style-type: none"> • Político • Econômico • Social • Ambiental • Histórico
Rojas-Méndez (2013)	Posicionar-se de forma positiva para seus diferentes <i>stakeholders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Economia • Turismo • Geografia e Natureza • Cultura e herança • Sociedade • Ciência e tecnologia • Governo

Fonte: Elaborado pela autora

Após a apresentação do conceito de marca-país, no próximo item serão abordados os modelos para desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país. Considerando a proposta do presente estudo de analisar os modelos da literatura, considera-se relevante o tópico ser abordado em profundidade.

2.5. Modelos para desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país

Neste item serão abordados os modelos encontrados na literatura de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca de destino turístico. Com base nesta análise, será possível construir um modelo que será apresentado no próximo item. Para a análise, foi realizada uma revisão sistemática nas bases de dados Web of Science, Scopus e Google Acadêmico. A busca foi efetuada utilizando as seguintes palavras-chave: “*branding* e marca-país”; “*branding* e destino” e “marketing de destino”. Com esta compilação será possível identificar os passos recomendados para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca de destino e que será utilizado como base para a formulação dos roteiros de entrevista na coleta de dados.

Na revisão da literatura, foram encontrados modelos voltados para o desenvolvimento e gerenciamento de marca-país, de marca de lugares e marcas de destino, sendo apresentados os modelos a seguir.

Estes modelos foram selecionados pois, de acordo com a afirmação de Mariutti e Medeiros (2018), o *branding* de marca de lugares e a marca de destino podem ser considerados como campos de conhecimento relacionados, pois em ambas as marcas os propósitos e esforços compartilhados são alinhados para melhorar uma cidade, uma região ou uma imagem de país com um *branding* do lugar, em consonância com Gnoth (2007), que afirma que os termos marca de destino turístico e marca de lugar foram usados de forma intercambiável na literatura. Além disso, verificou-se que dentre os modelos encontrados, nenhum deles utilizou a abordagem que está sendo proposta para este estudo, a de Gerenciamento de Processos de Negócio.

2.5.1. Modelo de Cai (2002)

O modelo de Cai (2002) considera a marca de destino como um processo que gira em torno de um eixo central, formado pelos elementos da marca, identidade da marca e construção da imagem da marca. Para o autor, o processo começa com a escolha de um ou mais elementos da marca, como slogans e logotipos, que identificam o destino e contribui para a formação de associações de marca que refletem os atributos, os componentes de atitude e afetivos de uma imagem (seriam os três componentes à direita da figura 11). A avaliação fornece informações para construir a imagem desejada, que é consistente com a identidade de

2.5.2. Modelo de Kotler e Gertner (2002)

Segundo Kotler e Gertner (2002), um país necessita de um gerenciamento estratégico, sendo então realizados cinco passos: i) uma análise SWOT para determinar seus principais pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças; ii) a escolha de algumas indústrias, personalidades, marcos naturais e eventos históricos que poderiam fornecer uma base para uma marca forte e uma narrativa; iii) o país deve desenvolver um conceito que agregue e seja consistente com todas as suas atividades de marca separadas. Entre os possíveis conceitos, seria um país de qualidade, segurança, honestidade, progresso ou outros conceitos; iv) é necessário que o país aloque recursos nacionais suficientes para cada atividade de marca considerada como tendo potencialmente grande impacto e v) por último, o país deve criar controles de exportação para se certificar de que todos os produtos exportados são confiáveis e oferece o nível prometido de desempenho. O modelo de Kotler e Gertner (2002) é composto por cinco etapas, sendo descritas conforme a figura 12.

Figura 12 - Modelo de criação de marca por Kotler e Gertner (2002)

Fonte: elaborado pela autora

Para Kotler e Gertner (2002) o marketing estratégico de lugares envolve a compreensão das forças ambientais que podem afetar o país, ou seja, pontos fortes e fracos, como o tamanho do mercado interno, a educação da população, incentivos fiscais, custo do trabalho, segurança, entre outros, sendo que deve-se envolver o governo, cidadãos e empresas. De fato, Kotler, Haider e Rein (1993) enfatizam que deve haver a colaboração do público e do setor privado, envolvendo o governo, empresas, associações e organizações de marketing. Para Kotler e Gertner (2002), deve-se seguir quatro passos para o marketing estratégico de lugares: i) gerenciamento da imagem; ii) atração de turistas; iii) atração de indústrias e companhias e iv) busca de novas oportunidades de mercado.

No primeiro passo deve-se avaliar a imagem do país e como este se compara à imagem dos concorrentes, sendo que devem haver diferentes estratégias para diferentes grupos. Ressalta-se a importância da imagem projetada, que deve ser próxima da realidade, podendo ser criados slogans, imagens visuais ou símbolos, sendo que, no caso do Brasil, pode-se citar o caso do Corcovado, no Rio de Janeiro, e eventos, como o Carnaval (KOTLER; GERTNER, 2002). Anholt (2013) confirma a necessidade de se medir e monitorar a percepção do mundo sobre o país e de desenvolver uma estratégia para gerenciá-lo. Anholt (2004) sugere que ao construir uma estratégia de marca de lugar em torno das habilidades, aspirações e cultura de sua população, é muito mais provável que resulte em resultados críveis, sustentáveis e efetivos do que algo preparado por uma equipe de ministros ou consultores de relações públicas em salas de reuniões fechadas.

O segundo passo do modelo de Kotler e Gertner (2002) envolve especificar o que se gostaria de propagar e para quem. Nesta etapa, é necessária uma pesquisa para entender os valores que os turistas procuram. Para atrair empresas e indústrias, os países devem oferecer benefícios para as empresas, que incluem isenção de impostos, investimentos em infraestrutura e treinamento no trabalho.

Kerr e Johnson (2005) citam o estudo de Kotler e Gertner (2002), sugerindo que a imagem projetada de um lugar deve ser próxima da realidade, em que deve ser simples, atraente e distintiva. De acordo com Kerr e Johnson (2005), a recomendação dos autores condiz com as recomendações da Câmara, havendo nove critérios como requisitos da estratégia de marca do local, sendo: fornecer uma imagem positiva, oferecer benefícios

econômicos a longo prazo, ser comercializável, ser único, ser adaptável, ser viável e ser complementar à qualidade de vida desejada dos residentes locais. Outro artigo que cita o modelo de Kotler e Gertner (2002) é de Che-ha et al. (2016), em que os elementos físicos, de capital humano e de cultura e herança da marca-país citados pelos autores foram incluídos no novo modelo proposto pelos autores.

2.5.3. Modelo de Domeisen (2003)

Domeisen (2003) acredita que o *branding* de um país consiste em desenvolver uma imagem e comunicá-la internamente e externamente, sendo que os conceitos da marca são pesquisados, testados e definidos, sendo utilizados em campanhas para estimular o comércio, o turismo e investimentos internos. Para o autor, os países precisam seguir sete passos para um processo de *branding* bem-sucedido, podendo serem vistos na figura 13:

Figura 13 - Modelo de criação de marca-país de Domeisen (2003)

Fonte: elaborado pela autora

i) Verifica-se se a estratégia de um *branding* nacional trará vantagem competitiva. O autor sugere que se questione se os valores nacionais são relevantes para os produtos ou serviços que são exportados, se existem empresas suficientes e capacidade de produção para justificar o esforço ou se os benefícios podem ser superiores aos custos no longo prazo.

ii) A inclusão de políticos, funcionários públicos, representantes da indústria, mídia, educadores e figuras do esporte e das artes. É necessário identificar e definir o público que se deseja influenciar, tanto o interno como externo.

iii) Identificação das percepções ou imagens internas e do país e identificação das diferenças. Em seguida, é necessário identificar os valores positivos que podem ser associados à marca nacional de produtos e serviços.

iv) Deve-se se certificar de que haja uma coordenação da ideia principal, em que as principais entidades do setor público e privado que lidam com o turismo, investimento e desenvolvimento de exportação transmitam a mensagem central em seus programas de marketing.

v) Após o desenvolvimento de uma ideia central, deve-se modulá-la para cada público prioritário. Nesta etapa, Kouris (2009) afirma que a definição do público-alvo deve abordar questões comportamentais, demográficas, de estilo de vida, os hábitos de viagens, férias e valores socioculturais.

vi) Devem ser estabelecidos padrões e se certificar de que a credibilidade seja protegida.

vii) Deve-se lembrar que a marca nacional é uma iniciativa de longo prazo, sendo que um período de 20 anos é considerado realista. Para Crescitelli e Giraldi (2009), uma mudança na imagem de um país é um processo de longo prazo, que leva décadas, e não poucos anos. Os autores sugerem que haja cooperação e coordenação entre os setores industriais, associações de comércio e o governo para que ocorram mudanças significativas na imagem do país.

É confirmada a aplicabilidade do modelo de Domeisen (2003) no estudo de Castro e Giraldi (2012), sendo aplicado em seu estudo para a análise da Marca Brasil.

2.5.4. Modelo de Ekinci (2003)

Para Ekinci (2003), o processo de marketing de um destino se baseia em três estágios para que se desenvolva uma imagem de destino favorável. O autor acredita que o processo de uma marca de destino inicia quando a avaliação da imagem de destino possui um forte apego emocional. A segunda etapa se refere ao *branding*, sendo adotada uma identidade que enfatiza a singularidade de seus produtos e, por último, é a concepção da personalidade da marca.

Figura 14 - Modelo de Ekinci (2003)

Fonte: Ekinci (2003).

2.5.5. Modelo de Endzina e Luneva (2004)

Endzina e Luneva (2004) elaboraram um modelo para o gerenciamento de uma marca-país, sendo que o primeiro passo envolve a visão da marca, sendo verificada a necessidade da existência de uma marca nacional e as metas a serem alcançadas com o *branding*. Após esta etapa, um grupo que coordena o desenvolvimento da marca nacional é criado, sendo necessário observar e realizar pesquisas internas e externas. O passo seguinte envolve a formulação de uma ideia central, com a posterior criação de um logo e slogan, podendo serem criadas também extensões da marca. Após esta etapa, o plano de execução é realizado, que

envolve a comunicação da mensagem, com a implementação e por fim, a avaliação da marca após o lançamento.

O artigo foi citado no estudo de Lee (2009), sendo possível de se verificar que o autor acredita que o modelo está relacionado ao princípio de se alinhar com uma estratégia nacional, sendo incorporado em seu estudo para a criação de um novo modelo de marca-país.

Figura 15 - Modelo combinado de Endzina e Luneva (2004)

Fonte: Endzina e Luneva (2004).

2.5.6. Modelo de Morgan e Pritchard (2004)

Já para Morgan e Pritchard (2004), a criação de uma marca possui cinco etapas, sendo:

- i) a investigação e a análise do mercado e as recomendações estratégicas;
- ii) desenvolvimento

de uma identidade de marca; iii) lançamento e introdução da marca, havendo a comunicação da visão; iv) implementação da marca e v) monitoramento, avaliação e revisão, sendo descritas na figura 16.

Figura 16 - Modelo de criação de marca por Morgan e Pritchard (2004)

Fonte: elaborado pela autora

A primeira etapa no processo de construção ou atualização de qualquer marca de destino é estabelecer os valores fundamentais do destino e sua marca, devendo estes serem duradouros, relevantes, transmissíveis e que possuam consistência para os potenciais turistas. Deve-se considerar o quão relevante é a marca para o consumidor turístico e como se compara com seus principais concorrentes (MORGAN; PRITCHARD, 2004).

A segunda etapa do modelo de Morgan e Pritchard (2004) é o desenvolvimento da identidade da marca, que se baseia nos conceitos da pirâmide de benefícios (personalidade da marca) e arquitetura da marca. Uma arquitetura de marca deve refletir todos os componentes principais de uma marca de destino, incluindo seu posicionamento, seus benefícios e associações racionais e emocionais, juntamente com sua personalidade de marca. A arquitetura de uma marca é, em essência, o plano que deve orientar a construção, o desenvolvimento e a comercialização da marca, sendo um dispositivo que pode ser usado por

todos os gerentes de marcas de destino. A personalidade se refere aos componentes lógicos e sentimentais da marca, e para isto, a pirâmide de benefícios, presente na figura 17, pode auxiliar no planejamento.

Figura 17 - Pirâmide de benefício de marca de destino

Fonte: Morgan e Pritchard (2004).

Assim, a personalidade de marca pode ser definida como o conjunto de características humanas associadas a um destino do ponto de vista do turista, em que os traços de personalidade podem ser atribuídos aos destinos por meio de programas de marketing com o uso de celebridades do país, por exemplo (EKINCI; HOSANY, 2006).

Após o estabelecimento dos valores fundamentais da marca, eles devem sustentar todos os componentes da identidade da marca, desde a fotografia, a cor, a tipografia até a marca, de modo que os valores da marca sejam coexistentes. Sugere-se que haja um guia do estilo de design da marca, que assegura a consistência da mensagem e da abordagem, para

também reforçar os valores da marca. O passo seguinte é o desenvolvimento da visão da marca, que deve ser claramente expressa nos valores fundamentais da marca, que são consistentemente reforçados através do produto e em todas as comunicações de marketing e em todas as execuções em todas as mídias que contribuem para manter a presença da marca. Para ser bem sucedido na criação de um apego emocional, uma marca de destino deve ser: crível, diferenciando na transmissão de ideias poderosas, entusiasmando as partes interessadas e os parceiros em consonância com o consumidor (MORGAN; PRITCHARD, 2004).

Morgan e Pritchard (2004) consideram como crítico para o sucesso de uma marca de destino como a personalidade da marca do destino interage com os mercados-alvo, devendo as marcas serem complexas e valiosas. Alguns traços como "amigável", "natural" e "contemporâneo" são populares, mas dificilmente ajudam a construir uma marca atrativa. Acredita-se que as marcas de sucesso nunca se atrofiam, devendo sempre refletir e responder às mudanças da vida dos consumidores.

2.5.7. Modelo de Florek (2005)

Para Florek (2005), a tarefa de *branding* em cada nação engloba a construção de associações positivas para si, seus habitantes e produtos. A autora considera que a tarefa principal é de divulgar informações sobre o país, sendo uma atividade que visa modificar opiniões desfavoráveis ou estereótipos que já não se aplicam.

Florek (2005) acredita que o sucesso da marca depende de uma análise apropriada do trabalho antecipadamente e de um planejamento cuidadoso da marca, além de haver uma distinção em relação aos concorrentes, sendo que estas distinções devem ser notadas pelos receptores.

Para Florek (2005), o próximo passo seria a construção da identidade da marca, sendo possível de se construir opiniões e atitudes com seu público-alvo. Considera-se que a identidade de marca seja um conjunto de ideias, valores, características, cultura e palavras, que produzem no receptor associações com o lugar. Ao ser corretamente definida, resultará na imagem desejada. Os principais valores que definem a marca devem ser escolhidos de modo a se espelharem em suas características. Assim, a imagem de uma marca de lugar deve possuir

características tangíveis e uma personalidade de marca, sendo comparáveis a uma marca corporativa, em que a marca-país deve atender às necessidades emocionais e racionais.

O passo seguinte, segundo Florek (2005), é a comunicação das mensagens, sendo a comunicação da identidade da marca feita através do trabalho do lugar, sendo denominado comportamento do país. Para a autora, a criação de uma marca nacional também ocorre através do design do país, sendo em forma de logotipos, cores e características, sendo que a identificação de um país geralmente ocorre como resultado de usar seu nome ou descrição como parte de um nome em produtos comerciais. Por fim, a criação de slogans, temas nacionais e a relação com a publicidade e relações públicas.

O modelo de Florek (2005) foi utilizado no estudo de Castro e Giraldi (2012) para verificar se as etapas propostas pela autora foram realizadas no desenvolvimento da Marca Brasil.

Figura 18 - Modelo de Florek (2005)

Fonte: elaborado pela autora

2.5.8. Modelo de Risitano (2006)

Risitano (2006) propõe um modelo de marca de destino que analisa dois elementos: a identidade da marca, através do valor de marca definido pelas organizações de gerenciamento de destinos e o conhecimento da marca, através dos componentes do valor percebido da marca. O autor cita a existência de seis elementos da identidade de marca, que se baseiam: i) na cultura da marca; ii) no personagem da marca; iii) na personalidade da marca; iv) no nome da marca; v) no logo da marca e vi) no slogan da marca. Na figura 19 é possível se verificar o modelo, onde, do lado direito se encontra o conhecimento da marca de destino, percebido pelos turistas (receptores).

Figura 19 - Modelo de *branding* de destinos de Risitano (2006)

Fonte: Risitano (2006).

O modelo de Risitano (2006) é citado por Adeyinka-Ojo e Nair (2016), sendo constatado pelos autores que o modelo não poderia ser aplicado para destinos rurais por ser um modelo considerado genérico e limitado.

2.5.9. Modelo de Baker (2007)

Baker (2007) desenvolveu o modelo de gerenciamento de destino chamado “7A” que visa responder algumas perguntas nas etapas: i) avaliação e auditoria, em que se verifica qual é o papel do lugar no mundo; ii) análise e vantagem, havendo o questionamento de por quais características o lugar será reconhecido, verificando o posicionamento da marca, iii) alinhamento; iv) articulação, que corresponde ao modo como a marca pode ser expressada visualmente e verbalmente; v) ativação, como a marca será apresentada; vi) adoção e atitudes, que corresponde a como os *stakeholders* podem ajudar a marca e vii) ação posterior, como a marca se manterá nova e relevante.

Em relação às etapas propostas por Baker (2007), Adeyinka-Ojo e Nair (2016) acreditam que o modelo seja uma extensão do modelo de Laws (2002), que visava duas das etapas envolvidas no processo de marca de destino, que inclui auditoria de mercado, o acompanhamento e revisão.

Hanna e Rowley (2011) criticam o modelo de Baker (2007). Apesar de considerarem o modelo de marca interessante, acreditam que os autores evitam o uso da palavra “marca”, embora as etapas como "articular" e "adoção e atitudes" sugiram a noção de marca por trás de uma série de etapas do modelo.

Figura 20 - O processo 7A de *branding* de destinos de Baker (2007)

Fonte: Baker (2007).

2.5.10. Modelo de Hankinson (2007)

No modelo de Hankinson (2007), se propõe que o gerenciamento de uma marca de destino deve se basear em cinco princípios: i) uma liderança forte e visionária, resultando no estabelecimento de uma visão e nos valores da marca; ii) uma cultura organizacional voltada para a marca; iii) coordenação departamental e alinhamento de processos, que envolve primeiramente o alinhamento de seus processos em apoio à experiência da marca e pelo estabelecimento de uma cultura orientada para a marca; iv) uma comunicação consistente com todos os *stakeholders* e v) parcerias fortes e compatíveis. Verificou-se que o modelo de Hankinson (2007) foi considerado adequado para ser incorporado na criação de um novo modelo de marca-país em estudo realizado por Lee (2009).

Figura 21 - Modelo para gestão de marcas de lugares de Hankinson (2007)

Fonte: Hankinson (2007).

2.5.11. Modelo de Pike (2008)

Pike (2008) acredita que um planejamento estratégico de marketing pode ser uma tentativa proativa de trazer um futuro positivo ao estabelecer uma posição significativa e precisa nas mentes dos consumidores-alvo. O autor cita a concepção da missão, visão, valores e objetivos para aumentar a competitividade do destino, citando em seguida o desenho da estrutura SWOT.

2.5.11.1. Concepção de visão e valores

Segundo Pike (2008), é necessária a concepção da visão e dos valores, que englobam as oportunidades para satisfazer as necessidades dos consumidores, sendo considerada uma aspiração motivacional. A missão é uma declaração sobre o que é esperado a ser alcançado e mensurado.

2.5.11.2. Matriz SWOT

Uma ferramenta que pode ser utilizada para comunicar os objetivos estratégicos ao corresponder os recursos da organização com as oportunidades do ambiente é a SWOT. A matriz SWOT encoraja o pensamento de estratégias ofensivas que pode maximizar as forças relativas a oportunidades e as estratégias de defesa que irão minimizar as fraquezas em relação as ameaças (PIKE, 2008).

As oportunidades e ameaças se referem ao macro ambiente, que as organizações de marketing de destino não possuem controle, podendo ser citado os elementos socioculturais, tecnologia, economia, ambiente, político e forças legais. O ambiente interno consiste nas fontes de forças e fraquezas, que o autor acredita que a empresa possui certo controle. O ideal é implementar estratégias que não são usadas pelos rivais, em que deve-se explorar as forças, neutralizar as ameaças e evitar as fraquezas (PIKE, 2008).

Para Pike (2008), as metas e objetivos precisam ser estabelecidos, sendo que fornecem indicadores de como a missão será alcançada. É desenvolvida uma estrutura de estratégia que está baseada nas filosofias de ser voltado para o futuro, combinando recursos organizacionais. Esta estrutura permite analisar o ambiente e identificar as fontes de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, sendo desenvolvidas estratégias ofensivas e defensivas, que irão guiar para o desenvolvimento de táticas promocionais. Pode-se visualizar esta estrutura na figura 22.

Figura 22 - Estrutura da estratégia

Fonte: Pike (2008).

2.5.11.3. Análise do ambiente

A pesquisa de marketing requer um processo de compreender os viajantes, em que a obtenção de informação pode reduzir as incertezas, sendo necessário para todos os estágios do processo de marketing na análise e planejamento do ambiente (PIKE, 2008).

Para Pike (2008), ainda existe uma lacuna nas pesquisas relacionadas ao *branding* de destinos turísticos. O modelo de Aaker (1996) é citado para a construção de uma marca de destino, que se baseia em três componentes inter-relacionados, sendo a identidade de marca, o posicionamento da marca e a imagem da marca.

2.5.11.4. Desenvolvimento da identidade da marca

Para Pike (2008), o desenvolvimento de uma identidade de marca envolve quatro passos: i) nomeação de uma marca forte; ii) identificação de uma comunidade de marca; iii) auditoria do destino e iv) produção de um manual sobre a marca. Para o autor, uma comunidade de destino consiste não apenas dos provedores do turismo local, mas também da população local, a comunidade de negócios e dos intermediários de viagem locais. O desenvolvimento de uma marca de destino pode depender da identificação com a comunidade da marca, sendo crítico para a identidade de marca encapsular os valores da comunidade, a essência da experiência do visitante e promover uma visão que guie e motive o *stakeholder*. Considera-se necessário que toda marca de destino represente os residentes locais, sendo que um manual da marca serve para motivar, relembrar e guiar os *stakeholders* da nova maneira de se pensar. Neste manual, deve-se incluir a missão, a visão, a declaração da essência/identidade da marca, os valores da marca e guias para a implementação e auditoria, em que a missão da marca resume a razão para a existência da marca.

Em relação à identidade de marca, Aaker (2007) ressalta que o posicionamento da marca é a potencial interface entre a identidade e a imagem da marca. Gilmore (2002) complementa que o posicionamento deve ser aspiracional, inspirador, desafiador, diferenciado e possível de se transmitir para diferentes públicos.

Para Pike (2008), os componentes-chave do posicionamento de destinos se baseiam no nome da marca e os símbolos, como logos e slogans. O gerenciamento da marca-país refere-se à estratégia de utilizar os elementos do *branding* como o nome, o logo, e outros elementos com o propósito de criar uma identidade distinta para o país envolvido, de forma a diferenciá-lo, assim como as suas ofertas, nos mercados-alvo internacionais (PAPPU; QUESTER, 2010).

2.5.11.5. Posicionamento da marca

De acordo com Pike (2008), o processo de posicionamento de destinos envolve sete passos: i) identificação do mercado alvo e o contexto de viagem; ii) identificação do conjunto de destinos do mercado-alvo; iii) identificação da motivação e benefícios percebidos pelos visitantes anteriores e não visitantes; iv) identificação das percepções de forças e fraquezas de cada conjunto de destinos competitivos; v) identificação de oportunidades para um posicionamento diferenciado; vi) seleção e implementação de uma posição e vii) monitoramento da performance da estratégia de posicionamento no decorrer do tempo.

2.5.11.6. Comunicação da marca

Em relação às comunicações integradas de marketing, Pike (2008) afirma que a comunicação do posicionamento da marca é baseada em cinco princípios, sendo citados: i) relacionamento com clientes lucrativos, em que acredita-se que ao se estimular relacionamentos com os clientes é mais vantajoso que ocorra no decorrer dos anos do que uma série de diversas transações únicas, sendo que os custos de adquirir novos consumidores é mais alto do que continuar em contato com os consumidores existentes; ii) reforçando o relacionamento com os *stakeholders*; iii) baseado em um processo multifuncional, em que as responsabilidades não são apenas das organizações de desenvolvimento turístico, mas também de todos os *stakeholders* envolvidos; iv) estimulando um diálogo significativo com os consumidores e v) com uma sinergia na mensagem. Outro passo necessário é a distribuição turística, que envolve o desenvolvimento e comunicação das ofertas de pacotes através de intermediários, como os agentes de viagens e companhias aéreas.

2.5.11.7. Mensuração da eficácia

Para Pike (2008), a eficiência das organizações de marketing turístico deve ser medida baseada em uma combinação de indicadores relacionados à performance do mercado e da organização. Podem ser divididas em três dimensões, sendo as duas primeiras referentes a medidas internas organizacionais, sendo a adequação das atividades e a eficiência do plano em relação às expectativas do *stakeholder* e a terceira, que se baseia na mensuração da efetividade de empreendimentos conjuntos.

Pike (2008) considera que se pode utilizar o modelo de Aaker (1991) como patrimônio da marca para os destinos. Considera-se os seguintes ativos: a consciência da marca, as associações da marca, a ressonância da marca e a lealdade à marca. Para Aaker (2006), a conscientização da marca afeta as percepções e até o gosto dos consumidores. Já a associação da marca se baseia em algo que se vincule o cliente à marca, sejam imagens, atributos, situações de uso, personalidade da marca e símbolos. Por fim, a ressonância da marca para Pike (2008), se baseia na disposição de se engajar com um destino, podendo ser vista nos termos de comportamentos como visitas anteriores ou como a intenção de visitar no futuro. A fidelidade à marca se refere à repetição, em que uma das vantagens é o aumento da lealdade à marca de destino, que pode incluir menores custos de marketing e aumento na comercialização de viagens.

O modelo de Pike (2008) foi citado no trabalho de Mariutti (2012) sobre a imagem da Marca Brasil pelos entrevistados nos Estados Unidos, em que verificou-se que a Marca Brasil não seguiu todos os passos de acordo com o modelo de construção de marca de destino do autor, podendo desta maneira ser verificada a aplicabilidade do modelo.

2.5.12. Modelo de Balakrishnan (2009)

De acordo com o modelo de Balakrishnan (2009), o primeiro passo para um *branding* de destinos deveria se basear em uma visão estratégica do lugar e no gerenciamento dos *stakeholders*. Além disso, é necessária clareza nos objetivos de longo prazo. Cita-se a existência de uma visão estratégica, motivada por seis fatores, que são inter-relacionados, sendo: a economia, serviços, tráfego, varejo, comércio e turismo. O gerenciamento do

2.5.13. Modelo de Tasci e Gartner (2009)

Tasci e Gartner (2009) acreditam que as estratégias de *branding* de destinos exigem estudos empíricos que envolvam o lado da oferta e da demanda. Os autores acreditam que envolve o desenvolvimento e manutenção da imagem e identidade positiva, em que são utilizados diversos elementos, como o nome, sinais, logotipos, símbolos, slogans, dentre outros. Os autores utilizam uma estrutura com métodos qualitativos e quantitativos, que podem ser demonstrados na figura 24. Para o estudo da perspectiva do lado da oferta podem ser realizados grupos focais e entrevistas em profundidade com as autoridades, as partes interessadas locais (incluindo os principais líderes de opinião), bem como uma análise de conteúdo de materiais promocionais. A perspectiva do lado da demanda pode ser realizada através de pesquisas quantitativas, grupos focais e entrevistas em profundidade de residentes e turistas atuais e potenciais.

Figura 24 - Modelo de *branding* de destinos de Tasci e Gartner (2009)

Fonte: Tasci e Gartner (2009).

2.5.14. Modelo de Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)

Com base na teoria da construção da marca e com a pesquisa qualitativa realizada, Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011) propõe um modelo de *branding* de destinos. O modelo é dividido em duas etapas, em que o desenvolvimento de uma marca de destino é dividido em três passos, conforme a figura 25. O primeiro passo se baseia na análise da marca, que se refere a um estudo aprofundado sobre as necessidades da marca turística, ofertas competitivas e as capacidades internas da marca de destino. O segundo passo envolve o desenvolvimento de um posicionamento da marca, que expõe de uma maneira clara a identidade de marca. O último passo envolve os valores compartilhados da marca, em que o posicionamento da marca deve ser comunicado para os *stakeholders* internos.

Figura 25 - Modelo de Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)

Fonte: Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011).

Para Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011), a segunda etapa se baseia na manutenção e no seu aprimoramento ao longo do tempo. Após o desenvolvimento bem sucedido de uma marca de destino, é necessário aprimorá-la e mantê-la, devendo a essência da marca ser mantida consistente, havendo o comprometimento de todas as pessoas da marca de destino. O segundo passo é um comprometimento de longo prazo do governo, que irá apoiar o desenvolvimento dos valores da marca de destino entre os vários *stakeholders*. A terceira etapa se baseia no gerenciamento dos produtos da marca do destino. Por fim, é necessário um monitoramento periódico da performance da marca, que se baseia em estudos primários e secundários baseados em pesquisas, a fim de se identificar lacunas entre as percepções turísticas e locais em relação à marca de destino turístico.

Adeyinka-Ojo e Nair (2016) citam em seu artigo o modelo de Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011), na qual consideram que o modelo não pode ser aplicado para destinos rurais.

2.5.15. Modelo de Miličević, Mihalič e Sever (2017)

O último modelo encontrado foi o de Miličević, Mihalič e Sever (2017), que aborda o lado da oferta e da demanda. O lado da demanda contém sete elementos, sendo que o primeiro elemento do processo de gerenciamento de destino é a definição dos grupos-alvo. O segundo elemento é a análise da competição. O terceiro elemento é a análise SWOT, sendo identificadas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O quarto elemento é a definição da visão da marca. O quinto elemento é a definição dos pontos de diferença, que seriam os valores únicos da marca de destino turístico. O sexto elemento é a definição de uma mensagem que seja clara, e, por fim, o sétimo elemento é a comunicação da marca para todos os grupos-alvo. Já o lado da oferta está relacionado à satisfação do turista, que engloba os atributos do destino, sendo a herança cultural, belezas naturais, dentre outros, podendo ser visto na figura 26.

Figura 26 - Modelo de Miličević, Mihalič e Sever (2017)

Fonte: Miličević, Mihalič e Sever (2017).

Após se verificar os modelos de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país na literatura, no próximo item será abordada a síntese da revisão da literatura.

2.6. Síntese da revisão da literatura de modelos de marca-país

Com a revisão da literatura sobre modelos de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país foram encontrados os modelos dos seguintes autores: Cai (2002); Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Ekinci (2003); Endzina e Luneva (2004); Morgan e Pritchard (2004); Florek (2005); Risitano (2006); Baker (2007); Hankinson (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Tasci e Gartner (2009), Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011) e de Miličević, Mihalič e Sever (2017).

Com base na literatura, verificou-se a necessidade do gerenciamento de uma marca de destino, conforme afirmação de Hynes et al. (2014) de que os consumidores preferem alguns países em relação a outros com base nas percepções da imagem em relação ao país. Anholt (2004) ressaltou em seu estudo que o gerenciamento de uma marca de um país inclui a promoção do turismo, sendo que, de acordo com Miličević, Mihalič e Sever (2017), uma das principais fontes de vantagem competitiva é uma marca de destino visível e exclusiva, que pode ser alcançada através de um processo de gerenciamento de uma marca de destino.

Após a revisão da literatura referente a marca-país, observou-se que um dos pontos citados na literatura é relacionado a imagem da marca-país, dando ênfase na imagem projetada, que deve ser próxima da realidade (KOTLER; GERTNER, 2002, FLOREK, 2005).

Além disso, foi possível verificar a existência de estudos que desenvolveram novos modelos, resultando em modelos que abrangessem aspectos que não foram abordados nos modelos anteriores. Pode se citar como exemplo o modelo de Risitano (2006), que apresenta um novo modelo observando do ponto de vista dos receptores e dos remetentes, assim como o de Tasci e Gartner (2009) e de Miličević, Mihalič e Sever (2017), que abordam uma visão voltada para a oferta e da demanda. Outro ponto abordado foi da necessidade de pesquisas internas e externas citados por Endzina e Luneva (2004), em que, para este estudo, considera-se relevante a inclusão destes pontos, sendo que, segundo Hankinson (2007), é necessária uma comunicação consistente com todos os *stakeholders*.

Já os modelos de Morgan e Pritchard (2004) e de Pike (2008) são os únicos que apresentam detalhadamente os passos para o desenvolvimento de uma identidade de marca e de um posicionamento de marca, sendo citado no primeiro artigo sobre a arquitetura da marca e sobre a personalidade da marca, e o segundo descrevendo as etapas para o desenvolvimento de uma identidade de marca e planejamento do posicionamento de uma marca. Estes elementos serão abordados detalhadamente por serem considerados relevantes para diversos autores, como Aaker (2007), que acredita que a identidade da marca serve pra promover uma direção, um propósito e significado para a marca, gerando valor, envolvendo benefícios funcionais, emocionais ou auto-expressivos. Ghodeswar (2008) complementa que uma identidade e uma personalidade de marca forte, que é compreendida pelos consumidores, pode auxiliar no desenvolvimento de confiança, que resulta na diferenciação da marca em relação a concorrência. Já o posicionamento da marca, segundo Nandan (2005), busca enfatizar as características e os atributos que a tornam única, transmitindo aos consumidores os benefícios que são oferecidos.

Adicionalmente, o modelo de Morgan e Pritchard (2004) foi um dos primeiros a ressaltar a importância da revisão da marca. De fato, Keller e Lehmann (2006) afirmam que para se gerenciar adequadamente uma marca é necessário verificar o seu valor. Javalgi, Martin e Young (2006) acreditam que seja então necessária a coleta de informações por meio de pesquisa de mercado, sendo um processo contínuo para o desenvolvimento e

gerenciamento de estratégias para criar valor para o cliente e maximizar a lucratividade no longo prazo.

Pike (2008) foi o único autor a citar a necessidade de se estabelecerem metas e objetivos da marca, sendo considerado essencial para fornecer indicadores de como a missão será alcançada. Dinnie (2016) afirma que os países reconhecem a necessidade de cumprir três objetivos principais, sendo: atrair turistas, estimular o investimento interno e impulsionar as exportações, justificando também o modelo de Kotler e Gertner (2002) que aborda a criação de controles de exportação.

O modelo de Domeisen (2003) contribui com a inserção da etapa que envolve o planejamento no longo prazo, não citados pelos demais autores. Esta afirmação é confirmada por Crescitelli e Giraldi (2009), em que uma mudança na imagem de um país é um processo de longo prazo, que leva décadas, e não poucos anos. Os autores sugerem que haja cooperação e coordenação entre os setores industriais, associações de comércio e o governo para que ocorram mudanças significativas na imagem de um país.

Além disso, pode-se citar a alocação de recursos, citado apenas por Kotler e Gertner (2002), sendo considerado relevante para cada atividade realizada pela marca, em que Castro e Giraldi (2012) afirmam que pode auxiliar na mensuração do retorno que o investimento proporciona.

Cita-se a relevância da criação de padrões, que está relacionado ao conceito de Gerenciamento de Processos de Negócio, em que Cruz (2008) afirma que um dos subconjuntos de conhecimento que sustentam o BPM é o organizacional, que engloba dentre outros elementos as normas, as políticas e metodologias.

O modelo de Hankinson (2007) se apresenta como complementar aos demais, por possuir os processos que envolvem a criação de uma cultura organizacional voltada para a marca e a realização de parcerias. Considerando o modelo de identidade de marca de Ghodeswar (2008), o modelo de Hankinson (2007) está alinhado com uma das etapas citadas pelo autor para o aumento do valor da marca, em que se acredita que o aumento do valor da marca se refere à vinculação da marca a outras entidades.

No que diz respeito às contribuições práticas deste trabalho, pode-se citar a afirmação de Adeyinka-Ojo e Nair (2016), de que a maioria dos modelos foram desenvolvidos para abordar aspectos fragmentados ou específicos do desenvolvimento da marca de destino, sendo que este estudo irá abordar o processo unificado, auxiliando na gestão da marca-país.

Além disso, constatou-se que os modelos estudados não utilizam a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio, sendo que este estudo irá preencher a lacuna existente, que poderá auxiliar no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país. Verificou-se que nenhum dos modelos apresentados englobam todos os passos considerados necessários para um gerenciamento eficaz, sendo esta uma contribuição acadêmica deste trabalho. Foi localizado apenas um trabalho, de Mariutti (2012), em que é aplicado um dos modelos citados. Desta maneira, considera-se necessária a concepção de um modelo baseado na literatura, que será abordado no item seguinte.

No quadro 4 encontra-se a síntese da revisão da literatura de modelos de marca-país, sendo possível de serem verificados todos os processos sugeridos.

Quadro 4 - Síntese da revisão da literatura de modelos de marca-país englobando os processos

Processos	Autores
Verificar a necessidade de um <i>branding</i> nacional	Domeisen (2003); Endzina e Luneva (2004); Florek (2005); Baker (2007); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Verificar a capacidade interna do país	Domeisen (2003); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Criar um grupo de trabalho	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Endzina e Luneva (2004); Hankinson (2007)
Identificar as percepções e imagens internas e do país	Domeisen (2003); Ekinci (2003); Endzina e Luneva (2004); Florek (2005); Baker (2007); Tasci e Gartner (2009)
Avaliar a imagem do país e como este se compara à imagem dos concorrentes	Kotler e Gertner (2002); Morgan e Pritchard (2004); Florek (2005); Miličević, Mihalič e Sever (2017)
Realizar uma pesquisa para entender os turistas	Kotler e Gertner (2002); Endzina e Luneva (2004); Tasci e Gartner (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Estabelecer os valores da marca	Endzina e Luneva (2004); Morgan e Pritchard (2004); Hankinson (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Miličević, Mihalič e Sever (2017)

Continua

Continuação

Processos	Autores
Estabelecer a visão	Hankinson (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Miličević, Mihalič e Sever (2017)
Estabelecer as metas e objetivos	Pike (2008)
Estabelecer a missão	Pike (2008); Balakrishnan (2009)
Análise SWOT	Kotler e Gertner (2002); Pike (2008); Miličević, Mihalič e Sever (2017)
Desenvolver uma identidade da marca	Cai (2002); Ekinci (2003); Morgan e Pritchard (2004); Florek (2005); Risitano (2006); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Tasci e Gartner (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Criar slogans, imagens visuais e símbolos	Cai (2002); Kotler e Gertner (2002); Endzina e Luneva (2004); Florek (2005); Risitano (2006); Balakrishnan (2009); Tasci e Gartner (2009)
Realizar o planejamento da personalidade da marca	Ekinci (2003); Morgan e Pritchard (2004); Florek (2005); Risitano (2006)
Realizar o planejamento do posicionamento da marca	Morgan e Pritchard (2004); Baker (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Definir o público-alvo interno e externo	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Miličević, Mihalič e Sever (2017)
Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	Hankinson (2007)
Realizar a comunicação da marca	Cai (2002); Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Endzina e Luneva (2004); Florek (2005); Baker (2007); Hankinson (2007); Pike (2008); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011); Miličević, Mihalič e Sever (2017)
Verificar a integração entre o portfólio de produtos e serviços do destino com a estratégia de <i>branding</i>	Florek (2005); Hankinson (2007); Pike (2008); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Desenvolver um conceito da marca	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Endzina e Luneva (2004); Morgan e Pritchard (2004)
Modular a ideia central conforme o público-alvo	Domeisen (2003); Pike (2008)
Testar a mensagem a ser comunicada	Domeisen (2003); Endzina e Luneva (2004)
Realizar parcerias compatíveis	Hankinson (2007)
Alocar recursos	Kotler e Gertner (2002)
Estabelecer padrões	Domeisen (2003); Pike (2008)

Continua

Conclusão

Processos	Autores
Realizar um planejamento de longo prazo	Domeisen (2003)
Criar controles de exportação	Kotler e Gertner (2002)
Monitorar a marca	Morgan e Pritchard (2004); Baker (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
Avaliar a marca	Endzina e Luneva (2004); Morgan e Pritchard (2004); Pike (2008); Balakrishnan (2009)
Revisar a marca	Morgan e Pritchard (2004); Balakrishnan (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)

Fonte: elaborado pela autora

2.7. Construção de um modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país

Após a revisão da literatura, foi possível selecionar os modelos para construir o modelo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país. Foram selecionados os modelos de Kotler e Gertner (2002), Domeisen (2003), Morgan e Pritchard (2004), Hankinson (2007) e Pike (2008). Os demais modelos não foram selecionados por não apresentarem todos os processos abordados por estes modelos, não havendo itens adicionais. Não foram identificadas etapas que não seriam aplicadas para este estudo. Existem razões específicas para a seleção destes modelos, em que foram incluídos os modelos de Kotler e Gertner (2002), Domeisen (2003), Morgan e Pritchard (2004), de Hankinson (2007) e de Pike (2008) por serem complementares aos demais.

Desta maneira, é possível verificar no Quadro 5 os processos escolhidos para o modelo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país.

Quadro 5 - Etapas escolhidas para o modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país

Processos	Autores
Verificar a necessidade de um <i>branding</i> nacional	Domeisen (2003)
Verificar a capacidade interna do país	Domeisen (2003)
Criar um grupo de trabalho	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Hankinson (2007)
Identificar as percepções e imagens internas e do país	Domeisen (2003)

Continua

Conclusão

Processos	Autores
Avaliar a imagem do país e como este se compara à imagem dos concorrentes	Kotler e Gertner (2002); Morgan e Pritchard (2004)
Realizar uma pesquisa para entender os turistas	Kotler e Gertner (2002)
Estabelecer os valores da marca	Morgan e Pritchard (2004); Hankinson (2007); Pike (2008)
Estabelecer a visão	Hankinson (2007); Pike (2008)
Estabelecer as metas e objetivos	Pike (2008)
Estabelecer a missão	Pike (2008)
Análise SWOT	Kotler e Gertner (2002); Pike (2008)
Desenvolver uma identidade da marca	Morgan e Pritchard (2004); Pike (2008)
Criar slogans, imagens visuais e símbolos	Kotler e Gertner (2002)
Realizar o planejamento da personalidade da marca	Morgan e Pritchard (2004)
Realizar o planejamento do posicionamento da marca	Morgan e Pritchard (2004); Pike (2008)
Definir o público-alvo interno e externo	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003)
Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	Hankinson (2007)
Realizar a comunicação da marca	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Hankinson (2007); Pike (2008)
Verificar a integração entre o portfólio de produtos e serviços do destino com a estratégia de <i>branding</i>	Hankinson (2007); Pike (2008)
Desenvolver um conceito da marca	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Morgan e Pritchard (2004)
Modular a ideia central conforme o público-alvo	Domeisen (2003); Pike (2008)
Testar a mensagem a ser comunicada	Domeisen (2003)
Realizar parcerias compatíveis	Hankinson (2007)
Alocar recursos	Kotler e Gertner (2002)
Estabelecer padrões	Domeisen (2003); Pike (2008)
Realizar um planejamento de longo prazo	Domeisen (2003)
Criar controles de exportação	Kotler e Gertner (2002)
Monitorar a marca	Morgan e Pritchard (2004); Pike (2008)
Avaliar a marca	Morgan e Pritchard (2004); Pike (2008)
Revisar a marca	Morgan e Pritchard (2004)

Fonte: elaborado pela autora

Considerando o objetivo de se analisar e propor melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento da Marca Brasil, torna-se necessário compreender a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio, que será abordado no próximo item.

2.8. Abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio

Com os avanços tecnológicos da última década, as organizações tiveram que inventar novos modelos de negócios para se manterem competitivos. Assim, para lidar com essas mudanças, as empresas começaram a adotar o BPM (Business Process Management ou Gerenciamento de Processos de Negócio) (ALSHATHRY, 2016). O objetivo de se aderir a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio é de se obter resultados positivos duradouros e de fornecer o máximo valor para a organização no atendimento a seus clientes (DUMAS et al., 2013).

O BPM inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o design, divulgação, gerenciamento e análise dos processos de negócios operacionais (VAN DER AALST, 2004). Além disso, é formado por metodologias e tecnologias possibilitando que processos de negócio integrem clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam ou desejem interagir, dando uma visão completa e integrada do ambiente interno e externo (CRUZ, 2008). Assim, a ideia chave do BPM é focar nos processos ao organizar e gerenciar o trabalho e uma organização (DUMAS et al., 2013).

Os benefícios do BPM são citados no artigo de Neubauer (2009), sendo considerada uma abordagem que permite às empresas uma rápida adaptação organizacional aos requisitos em constante mudança do mercado e seus clientes, além de permitir o desenvolvimento e a melhoria contínua das estratégias corporativas e permitir que as empresas se concentrem em processos de geração de valor e de negócios complementares. Além disso, o BPM é ainda caracterizado por sua orientação em processos, clientes, valores, serviços, funcionários, competências e aprendizado. Para muitas empresas, o BPM tornou-se a base para a realização eficiente de diferentes tecnologias e conceitos, como por exemplo, o monitoramento de negócios. Zairi (1997) complementa que o BPM pode também analisar e melhorar continuamente atividades fundamentais como a fabricação, o marketing e a comunicação em uma organização.

Entretanto, deve-se ressaltar que caso as empresas decidam adotar o BPM, é necessário que se mantenham concentradas em identificar seus processos, medindo-as e estabelecendo um gerenciamento ponta a ponta (end-to-end), em que um programa sistemático de melhorias de processos seja introduzido (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

Quanto ao gerenciamento ponta a ponta, acredita-se que pode trazer melhorias de desempenho, se comparar ao gerenciamento dividido em áreas funcionais (MADDERN et al., 2014). Além disso, o estudo da *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) realizada em 2013 afirma que o gerenciamento controlado das atividades considerando as diversas funções de negócio¹ também faz parte do BPM, o que o diferencia de um gerenciamento funcional tradicional.

No gerenciamento funcional, há o agrupamento das pessoas com foco semelhante em uma parte do processo. Foi no final da década de 80 que algumas companhias americanas, como IBM e Ford perceberam que a ênfase no gerenciamento funcional criava ineficiências nas suas operações e estava afetando a sua competitividade (DUMAS et al., 2013). Então, no gerenciamento funcional, há uma visão “de dentro para fora”, em que há a criação eficiente das partes necessárias para se compor produtos ou serviços da organização. Já no BPM, há a visão “de fora para dentro”, em que o trabalho é coordenado através das funções de negócio, afim de entregar produtos e serviços da forma mais eficaz para o cliente (ABPMP, 2013).

Sendo assim, um processo de negócios incorpora uma série de atividades que geram uma saída de valor para a organização, sendo que o BPM vê os processos como ativos estratégicos de uma organização que deve ser entendida, gerenciada e melhorada para oferecer produtos e serviços de valor agregado aos clientes (WEERASINGHE et al., 2014). Assim, pode-se considerar que os processos são o veículo através do qual as necessidades do cliente são satisfeitas (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

¹ Função de negócio pode ser considerado como um grupo de pessoas ou ferramentas especializadas, podendo ser baseado em habilidades específicas ou especificações profissionais. Como exemplo cita-se vendas, financeiro e produção (ABPMP, 2013).

Desta maneira, o BPM exige que haja um comprometimento permanente e contínuo da organização (ABPMP, 2013). Desta maneira, são realizadas quatro atividades-chave: a modelagem, que engloba a criação de um modelo de processo a ser usado para análise ou execução, a execução, em que se utiliza um modelo de processo para controlar e suportar casos concretos, a análise, em que se analisa o processo usando um modelo de processo e o gerenciamento, seja ajustando o processo ou redistribuindo recursos (VAN DER AALST, 2013).

Ao se tratar de BPM, deve-se considerar que é um ciclo contínuo, sendo que se houverem mudanças nos processos, pode gerar adaptações nos processos e gerar novas questões a serem analisadas (VAN DER AALST, 2013). Moraes et al. (2014) propõe um modelo que acrescenta uma estratégia a um modelo de ciclo de vida de BPM, sendo então combinadas as atividades de estratégia de Burlton (2010) ao modelo de ciclo de vida da ABPMP (2009), sendo representado na figura 27 o modelo combinado.

O modelo combinado de Moraes et al. (2014) abrange as atividades estratégicas propostas pela ABPMP (2009), sendo que o modelo inicia com as práticas propostas por Burlton (2010), para o planejamento e a estratégia. De uma maneira geral, considera-se a existência de seis etapas no ciclo de vida de BPM, sendo: i) planejamento e estratégia: o estabelecimento de uma estratégia orientada para os processos de negócios e o desenvolvimento de um plano para direcionar as ações de BPM; ii) análise dos processos, em que são utilizadas diferentes metodologias para entender o alinhamento dos processos organizacionais com os objetivos e metas estabelecidos; iii) desenho e modelagem: sendo o desenho e modelagem dos processos e suas especificações; iv) implementação, sendo implementado o modelo ajustado; v) controle e monitoramento, comparando os resultados alcançados com os objetivos planejados e oferecendo sugestões para a tomada de decisão dos gestores para melhorias contínuas e vi) refinamento, em que são realizados ajustes e melhorias para se contribuir de forma eficaz o *feedback*.

Figura 27 - Estrutura de BPM com ênfase na estratégia

Fonte: baseado em Burlton (2010) e ABPMP (2009), adaptado por Moraes et al. (2014).

Para este estudo, foram realizadas as três primeiras etapas do ciclo de vida, visto que foi constatada a necessidade de um acompanhamento contínuo na fase de implementação e de controle e monitoramento, sendo apontado por Van der Aalst (2013) como uma das dificuldades para o BPM, é de que se deve acompanhar continuamente os processos. Além disso, Münstermann, Eckhardt e Weitzel (2010) complementam que também é necessária uma avaliação contínua dos resultados e melhorias na implementação, não sendo possível realizar estas etapas ao se considerar o cronograma deste presente estudo e de que as três etapas citadas são desenvolvidas no longo prazo.

Além disso, considera-se adequada a aplicação do modelo de Moraes et al. (2014) para este trabalho, em que foi verificada a existência de convergências entre as etapas propostas pelo modelo da ABPMP (2009) e dos modelos estudados na literatura no artigo de Moraes et

al. (2014), assim como apontado anteriormente por Houy, Fettke e Loos (2010), em que apesar de existirem divergências no número e na nomenclatura das fases, as definições não possuem variações, sendo que as diversas fases são apenas particionadas diferentemente entre os autores estudados.

Para a primeira etapa, de planejamento e estratégia, considera-se necessário serem realizadas nove atividades, sendo: i) a validação da direção estratégica; ii) a determinação das relações entre os *stakeholders*; iii) a consolidação dos critérios das estratégias; iv) a definição da arquitetura de processos; v) a identificação de métricas de performance; vi) o alinhamento de processos de governança; vii) a priorização de processos; viii) o alinhamento das capacidades dos processos e ix) o estabelecimento do portfólio de transformação corporativa. (MORAIS et al., 2014).

A primeira atividade visa compreender os princípios da organização. Burlton (2010) afirma que esse passo engloba o propósito da atividade, sendo definidos os conceitos estratégicos, no caso a visão, a missão, os objetivos e os valores da empresa. Há assim a definição das metas organizacionais, avaliando os fatores e restrições ambientais que afetam os processos de negócios de uma organização (ZUR MUEHLEN; HO, 2006), podendo assim alinhar o BPM com os objetivos estratégicos (VERMA, 2009). Para esta etapa, podem ser utilizados o Canvas e a análise SWOT como ferramentas de análise, citados no artigo de Bernardo, Galina e Pádua (2017).

O Canvas é composto por nove componentes, sendo: i) segmento de clientes, em que a organização serve a um ou diversos segmentos de clientes; ii) proposta de valor, em que se busca resolver os problemas do cliente e tenta satisfazer as suas necessidades; iii) canais, em que as propostas de valor são levadas aos clientes por canais de comunicação, distribuição e vendas; iv) relacionamento com clientes, em que se é estabelecido e mantido um relacionamento com cada segmento de clientes; v) fontes de receita, sendo o resultado da proposta de valor oferecido aos clientes; vi) recursos principais, que podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos; vii) atividades-chave, em que se descreve as ações mais importantes que uma empresa deve executar para operar com sucesso; viii) parcerias principais, em que é descrita a rede de fornecedores e os parceiros que auxiliam no funcionamento da organização e ix) estrutura de custo, em que é descrito todos os custos envolvidos na operação (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Já a análise SWOT, citada por Pike (2008), é uma ferramenta que permite a análise do ambiente interno e externo. É utilizada para analisar as forças e fraquezas de uma organização e potenciais oportunidades e ameaças (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A segunda atividade se refere à definição dos *stakeholders*, sendo destacado por Burlton (2010), que pode ser composto pelos fornecedores/parceiros, os reguladores, os clientes e os recursos, em que pode ser representado desenhando um diagrama simples das trocas entregues e recebidas de cada tipo de *stakeholder* e da organização.

A terceira atividade é o da consolidação dos critérios estratégicos, em que, de acordo com Burlton (2010), é verificada a existência de inconsistências e conflitos entre visões dos *stakeholders*. Este passo visa a criação de uma arquitetura de processo que realmente ajude a empresa a gerenciar os recursos necessários para atingir seus objetivos corporativos com uma proposição de valor adequada.

A quarta atividade é o desenho dos processos. Para Burlton (2010), neste passo é definida a cadeia de valor e os processos principais, sendo realizado o mapa de processos, que podem ser divididos em três tipos de processos, sendo: os processos principais, que são as interações com os principais clientes, consumidores e principais parceiros, os processos de orientação, que envolve os proprietários, reguladores e os processos de suporte, que recebem recursos tecnológicos, de pessoas e instalações. Assim, é possível de se obter uma visão panorâmica dos principais processos da organização (SCHEER; BRABÄNDER, 2010).

Em relação à quarta atividade, de acordo com Pritchard e Armistead (1999), a arquitetura de processo é desenvolvida como um meio de entender a organização, envolvendo o mapeamento dos processos de negócios, havendo a nomeação dos donos dos processos. Já a mensuração do processo é realizada com as métricas de processo, sendo os critérios de eficácia estabelecidos. Por fim, a atividade de melhoria, que é fundamental para perceber os benefícios de BPM.

A quinta atividade é a definição das métricas de performance, ou *Key Performance Indicator* (KPI), sendo identificados os indicadores de performance, sendo considerado necessário para se analisar a performance dos processos, para se compreender melhor como a

organização está funcionando (NEELY; NAJJAR, 2006). Para Burlton (2010), os indicadores devem ser associados com os objetivos estratégicos. Segundo o autor, para cada processo de negócio presente no nível superior da arquitetura, determina-se quais processos são relevantes para a estratégia da organização e quais são relevantes para os *stakeholders*. Desta maneira, um KPI deve apresentar as seguintes características: i) relevância, que apoia a avaliação de um propósito, visão ou objetivo; ii) ser comparável, possuindo uma medida ou baseado em unidades; iii) tempo limite, em que é associado a um período de tempo ou tempo específico; iv) mensurável, possuindo dados confiáveis, que pode ser alcançado sem viés ou com tempo e custos excessivos e v) confiável, em que as pessoas confiam na acuracidade dos dados.

A sexta atividade do modelo é o estabelecimento dos processos de governança. Segundo Burlton (2010), este passo tem por objetivo garantir que esteja clara a responsabilidade de todos os processos, havendo o estabelecimento de processos de governança sustentáveis, o gerenciamento ponta a ponta e a definição de um caminho de migração organizacional para uma nova maneira de gerenciar. Verma (2009) cita a relevância em se nomear os donos dos processos, já que são os responsáveis pela performance dos processos que são estratégicos para o sucesso da organização.

A sétima atividade é o estabelecimento das prioridades dos processos. Neste passo segundo Burlton (2010), se determina as informações necessárias para se conduzir os processos previstos e se identifica a existência de lacunas na qualidade da informação. As tarefas executadas se referem ao ajuste e verificação de lacunas quanto a estrutura organizacional, política, tecnológica, de competências humanas e de instalação física. Neste passo, são identificadas as barreiras para a performance do processo, sendo determinadas quais políticas devem ser alteradas e verificadas quais são as competências e ativos necessários (tecnológicos, competências humanas e instalações físicas) necessários para conduzir os processos.

A oitava atividade no modelo é o alinhamento das capacidades e recursos dos processos. Para Burlton (2010), neste passo é determinado quais são os processos críticos para o alcance dos objetivos estratégicos do negócio e para criação de valor, além de ser identificado os gargalos na performance do processo entre o processo atual e o estado ideal do processo. Para tal, pode ser elaborada a matriz Dor/Ganho, podendo deste modo identificar quais são as possíveis escolhas para se melhorar o valor para o cliente. Esses critérios devem

incluir a sua relevância para os objetivos organizacionais e o retorno potencial se os processos são aperfeiçoados (VERMA, 2009). Assim, as melhores oportunidades para melhorar o desempenho de uma empresa são os processos que possuem as maiores lacunas e o maior valor para os *stakeholders*, que dão suporte para atingir os objetivos estratégicos (BURLTON, 2010).

Por fim, a nona atividade é a definição do portfolio de transformação da organização. Neste passo são identificados todos os projetos que estão em andamento, sendo assim validadas as prioridades (BURLTON, 2010). O quadro 6 resume as atividades propostas para a primeira etapa, de planejamento e estratégia.

Após ser realizada a primeira etapa de planejamento e estabelecimento de uma estratégia, a segunda etapa, de análise dos processos, proposta pela ABPMP (2013), tem por objetivo fornecer uma compreensão das atividades do processo e os resultados dessas atividades, além das restrições e rupturas que podem interferir no desempenho do processo. Esta etapa é considerada essencial para avaliar como os processos estão operando, sendo possível de se entender como o trabalho é feito. Esta análise deve encontrar explicação para a interação do processo dentro do negócio e identificar desconexões, como: objetivos de desempenho que não estão sendo atingidos, falhas em interações com os clientes, variações no processo e gargalos. Os problemas de desempenho são definidos como lacunas entre como o processo está sendo executado e como deveria executar. Já as regras de negócio, que impõe restrições e os gargalos, demonstra uma restrição de capacidade, variação de desempenho e o custo de execução, que ajuda a priorizar quais processos merecem atenção.

Quadro 6 - Atividades que compõe a etapa de planejamento e estratégia

Passo	Descrição
Validação da direção estratégica	Compreensão dos princípios da organização, que engloba o propósito da atividade e a definição dos conceitos estratégicos, como a visão, a missão, os objetivos e os valores da empresa
Determinar as relações entre os <i>stakeholders</i>	Definição dos <i>stakeholders</i> , sendo os fornecedores/parceiros, os reguladores, os clientes e os recursos
Consolidar os critérios das estratégias	É verificada a existência de inconsistências e conflitos entre visões dos <i>stakeholders</i>
Definir a arquitetura de processos	É realizado o desenho dos processos, sendo definida a cadeia de valor e os processos principais
Identificação de métricas de performance	São identificados os indicadores de performance, associando com os objetivos estratégicos
Alinhamento de processos de governança	Garantir clareza nas responsabilidades de todos os processos e garantir o gerenciamento de ponta a ponta
Priorização de processos	Identificação de lacunas na estrutura organizacional, políticas, tecnologia, competência humana, instalações físicas, informações da empresa e de conhecimento
Alinhamento das capacidades de processos	Definição dos processos críticos para a empresa
Estabelecimento do portfólio de transformação corporativa	Identificação dos projetos em andamento e validação das prioridades

Fonte: Adaptado de Burlton (2010)

Para tal, é necessário realizar o levantamento de informações, seja por meio de pesquisas, seja por documentos ou notas sobre o processo existente, entrevistas, com pessoas envolvidas ou associadas ao processo, workshops ou conferências via web. Assim, à medida que a informação é coletada e analisada, deve-se organizar e consolidar uma quantidade significativa de dados, sendo assim utilizadas ferramentas de modelagem (ABPMP, 2013).

Assim, deve-se compreender os *stakeholders* envolvidos, podendo ser a equipe de gerenciamento, os responsáveis pelos processos, que são responsáveis pelo planejamento e organização, além de serem responsáveis pelo monitoramento e controle da operação, dos participantes do processo, que realizam as atividades no dia a dia, dos analistas de processos, que conduzem a identificação, modelagem, análise e redesenho das atividades, os engenheiros de sistema e o grupo de BPM, responsáveis por manter a cultura de BPM (DUMAS et al., 2013).

A terceira etapa envolve o desenho e modelagem dos processos de negócio. Segundo a ABPMP (2013), nesta etapa é realizada a identificação e ordenamento de funções e atividades na operação juntamente com os mecanismos de suporte, tecnologias de produção e sistemas computacionais. Deve-se compreender o processo ponta a ponta, as áreas funcionais envolvidas e a maneira como as atividades são realizadas. Inicialmente compreende-se como o negócio opera atualmente e os problemas e oportunidades, sendo realizado o desenho do estado futuro (“to be”). Nesta etapa é necessário que os processos sejam especificados e mapeados, usando métodos de modelagem (ZUR MUEHLEN; HO, 2006).

Assim, a modelagem tem por objetivo criar uma representação do processo de maneira completa sobre seu funcionamento, que contém ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo, trazendo informações sobre os ícones e seus relacionamentos, o relacionamento destes com o ambiente e como estes se comportam ou o que executam (ABPMP, 2013).

Portanto, dois subconjuntos de conhecimentos sustentam o BPM: o organizacional e o ferramental. O grupo dos conhecimentos engloba teorias, normas, políticas e metodologias pertinentes à análise, desenho, redesenho, modelagem, organização, implementação, gerenciamento e melhoria de processos de negócio. O segundo grupo se refere ao ferramental necessário para operacionalizar o primeiro grupo, podendo citar como exemplo o software BPMS (CRUZ, 2008).

Schulte et al. (2014) afirmam que os meios técnicos para suportar o BPM são realizados através de BPMSs, permitindo armazenar definições de processo, ou seja, modelos de processos, além de gerenciar a implementação de instâncias de processo e monitorá-las, sendo que um modelo pode ser considerado uma descrição formal de um processo de

negócios, em que tarefas são atribuídas aos agentes para execução. Uma tarefa pode referir-se ao trabalho que precisa ser executado manualmente, ou ao trabalho que pode ser feito automaticamente por um sistema, em que um BPMS executa e controla essas instâncias de processo.

Em um BPMS, os modelos de processos de negócios são construídos, quase sempre, utilizando a notação BPMN. Essa notação representa um conjunto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócios. Os símbolos representam tarefas, decisões e ações automatizadas, e além disso, são organizados e executados na ordem definida pelo fluxo dos modelos de processos de negócios (ABPMP, 2013).

Para Van der Aalst (2013), um modelo de processo visa capturar as diferentes maneiras pelas quais um processo pode ser tratado. Existem diversas notações para modelar os processos comerciais operacionais, como por exemplo as redes de Petri, BPMN, UML e EPCs. Nessas notações os processos são descritos em termos de atividades e possivelmente subprocessos, sendo que a sua ordem é conforme as suas dependências causais. Além disso, é possível que o modelo de processo também descreva propriedades temporais, especifique a criação e uso de dados para modelar decisões e estipular a forma como os recursos interagem com o processo.

Sendo assim, deve ser selecionada uma ferramenta de modelagem de processos que seja adequada para a organização (ABPMP, 2013). Para este trabalho foi utilizada a notação BPMN, considerada a notação que se adequa para o presente estudo. Segundo o ABPMP (2013), uma de suas vantagens é o seu uso e entendimento difundido em muitas organizações, além da versatilidade para modelar as diversas situações de um processo e por ser suportado por ferramentas BPMS. Não se considerou adequado o uso do fluxograma, por se tratar de uma notação com um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados. Quanto a notação *Event-Driven Process Chain* (EPC), apesar de ser utilizada em várias organizações, é uma aplicação considerada robusta, além de estar limitada à família ARIS de ferramentas de modelagem de processos. Por fim, a notação UML é voltada para a descrição de requisitos de sistemas de informação, o que não se aplica a este trabalho.

Desta maneira, a notação utilizada neste trabalho foi a BPMN, descrita pela ABPMP (2013) como uma notação contendo ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos, que permite indicar eventos de início, meio e fim e um fluxo de atividades e de mensagens.

De acordo com a publicação da *Object Management Group* (OMG) em 2011, existem cinco categorias de elementos, sendo: i) objetos de fluxo; ii) dados; iii) para conectar objetos; iv) raias e v) artefatos. Os objetos de fluxo são compostos pelos eventos e atividades. Os dados são compostos pelos dados de objetos, de entradas e saídas e de bancos de dados. Os objetos para conexão são os fluxos de sequência, os fluxos de mensagens, as associações e as associações de dados. Já para as raias, existem as piscinas e raias e por fim, nos artefatos existem os grupos e as anotações textuais. O Quadro 7 apresenta os elementos básicos de modelagem utilizados neste trabalho.

Quadro 7 - Elementos básicos de modelagem

Elemento	Descrição	Notação
Evento	Os eventos afetam o fluxo do modelo e usualmente têm uma causa ou um impacto. Existem três tipos de evento, baseados em quando afetam o fluxo: no início, no meio e no fim
Atividade	A atividade se refere ao trabalho que a empresa realiza em um processo
Gateway	É utilizado para controlar a divergência e convergência de fluxos de sequência em um processo, sendo que irá determinar a ramificação, bifurcação, fusão e junção de caminhos
Fluxo de sequência	É utilizado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo
Piscina	Representa graficamente um participante
Objeto de dado	Fornece informação sobre como as atividades devem ser executadas e/ou o que elas produzem
Mensagem	É usada para representar o conteúdo de uma comunicação entre dois participantes
Sub processo recolhido	Os detalhes do sub processo não aparecem no modelo, o sinal “+” indica que possui um nível a mais de detalhes

Fonte: elaborado pela OMG (2011).

Após apresentar a abordagem a ser utilizada no presente estudo, no item seguinte será apresentado o método utilizado para que os objetivos apresentados anteriormente possam ser atingidos.

3. METODOLOGIA

Considerando o objetivo proposto deste trabalho de propor etapas de um modelo de referência para a criação e gerenciamento de uma marca-país, neste capítulo será abordado a metodologia aplicada no presente estudo. Esta seção foi dividida em tipo da pesquisa e método de coleta, as questões e proposições e os procedimentos de análise.

3.1. Tipo da Pesquisa e Método de Coleta

Pode-se classificar este estudo como qualitativo e exploratório. Segundo Malhotra (2012), a pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa não estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do problema. O autor afirma que existem diversas razões para se usar a pesquisa qualitativa, porém a principal delas é que nem sempre é conveniente ou possível utilizar métodos formais ou plenamente estruturados para se obter as informações.

A pesquisa exploratória caracteriza-se pela flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, podendo assim os pesquisadores estarem sempre atentos para novas ideias e informações à medida que procedem com a pesquisa (MALHOTRA, 2012). Usualmente, a pesquisa exploratória envolve: i) levantamento bibliográfico; ii) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e iii) análise de exemplos que "estimulem a compreensão" (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1967).

Para Cooper e Schindler (2003), a pesquisa exploratória envolve a descoberta e análise de fontes secundárias, como estudos publicados, a análise de documentos, entrevistas com especialistas e pessoas envolvidas com o problema. Nesta etapa, pretende-se aumentar o entendimento do problema, gerenciar, reunir informações anteriores e identificar informações que possam ser reunidas para formular questões investigativas.

Para este trabalho, foram utilizados dados primários e secundários. Richardson (1999) afirma que os dados primários são originados por um pesquisador para a finalidade específica de abordar o problema que está sendo considerado. Segundo Hair (2007), a entrevista em profundidade é uma sessão de discussão individual não estruturada entre um entrevistador e um entrevistado, podendo serem discutidas questões delicadas, sendo possível uma sondagem

mais profunda. Assim, os dados primários foram coletados através de entrevista em profundidade, sendo realizada para o entendimento e análise dos processos da marca-país com os profissionais responsáveis pela comunicação e marketing da Embratur, sendo o Coordenador-Geral de Publicidade e Propaganda, integrante da Diretoria de Marketing da Embratur e outro membro de sua equipe.

O contato inicial para o agendamento da entrevista foi realizado em junho de 2018 por meio de convite via e-mail, sendo a entrevista realizada com o Coordenador-Geral de Publicidade e Propaganda e um membro de sua equipe, no dia 08 de agosto de 2018 a partir das 15 horas, na sede da Embratur em Brasília, com duração de uma hora e vinte e cinco minutos.

De acordo com Richardson (1999), os dados secundários são dados que foram coletados para objetivos que não são relacionados ao problema em pauta e podem ser localizados de forma rápida. Estes dados auxiliam na identificação do problema, auxiliando para uma melhor definição do problema, no desenvolvimento de uma abordagem ao problema, na formulação de uma concepção de pesquisa adequada, a responder certas perguntas da pesquisa e testar algumas hipóteses e interpretar os dados primários com mais critério. Para este estudo, foram coletados dados da Embratur que estão disponíveis no site e em materiais promocionais da Embratur, que trazem informações sobre a Marca Brasil, sendo abordado o papel da Embratur, os objetivos da Marca Brasil, as projeções de crescimento para a marca, a estratégia de comunicação, informações sobre os estudos realizados sobre a imagem do Brasil, além de conter dados para se compreender as etapas realizadas para a concepção da Marca Brasil e a revisão realizada após a sua concepção. Além disso, foram coletadas informações nos artigos acadêmicos, em bancos de dados e através de teses e dissertações sobre o tema, que tinham como objeto de estudo a Marca Brasil e o turismo brasileiro.

3.2. Questões e Proposições

Com base nos objetivos propostos, foram elaboradas três proposições, que se encontram nos quadros 8, 9 e 10, que foram definidas a partir da revisão da literatura. Além disso, foi elaborado um roteiro com questões voltadas para os profissionais de comunicação e marketing da Embratur, afim de se compreender o processo da concepção e do gerenciamento da Marca Brasil.

Quadro 8 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas da proposição 1

Objetivos: Comparar os modelos existentes de criação de marca-país com foco em turismo na literatura; Identificar os processos de desenvolvimento e gerenciamento realizados pela Marca Brasil	
Questão geral: Como se comparam os modelos de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?	
Proposição 1: O modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise da Marca Brasil	
Questões específicas do roteiro	Autores cujas publicações auxiliaram para a elaboração das questões
1) Como foi realizado o desenvolvimento da marca-país?	Domeisen (2003)
2) Como foi o processo para se verificar a necessidade da marca-país?	Domeisen (2003); Florek (2005); Baker (2007); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
3) Quais foram os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo para o desenvolvimento e gerenciamento da marca-país?	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003)
4) Existe atualmente um roteiro para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?	Domeisen (2003)
5) Como foi feito o planejamento da imagem a ser projetada para os estrangeiros? Qual a imagem que a Embratur deseja que os turistas tenham do Brasil?	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Ekinci (2003); Florek (2005); Baker (2007); Anholt (2007); Tasci e Gartner (2009)
6) Como é realizado atualmente a comunicação da marca?	Kotler e Gertner (2002); Cai (2002); Domeisen (2003); Endizina e Luneva (2004); Florek (2005); Hankinson (2007); Baker (2007); Pike (2008); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011); Miličević, Mihalič e Sever (2017)
7) Para a criação da marca-país, foram seguidas as etapas conforme o protocolo da marca-país?	Domeisen (2003)
8) Como é realizado o planejamento do orçamento para a divulgação da Marca Brasil?	Kotler e Gertner (2002)

Fonte: elaborado pela autora

A proposição 1 indica que o modelo unificado de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise da Marca Brasil. No artigo de Adeyinka-Ojo e Nair (2016), verificou-se que a maioria dos modelos foram desenvolvidos para abordar aspectos fragmentados ou específicos do desenvolvimento da marca de destino. Além disso, considerou-se a afirmação de Blain, Levy e Ritchie (2005), de que a literatura existente sobre marca de destino é limitada ao design de imagem e logotipo. Dessa forma, afim de superar esta limitação, este estudo trará um modelo unificado para marca-país, abrangendo os processos que englobam a sua concepção e o gerenciamento.

Quadro 9 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas da proposição 2

Objetivo da pesquisa: Identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país	
Questão geral: Quais são as dificuldades e os benefícios encontrados no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?	
Proposição 2: É possível identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país	
Questões específicas do roteiro	Autores cujas publicações auxiliaram para a elaboração das questões
9) Quais foram os principais desafios na concepção da Marca Brasil?	Kotler e Gertner (2002); Pike (2008)
10) Quais seriam as dificuldades e benefícios para a marca-país ao se aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio?	Kotler e Gertner (2002); Pike (2008)
11) Quais seriam as possíveis oportunidades e ameaças para a Marca Brasil?	Kotler e Gertner (2002); Pike (2008); Castro e Giraldi (2012)
12) Como são realizadas as buscas de novas oportunidades?	Kotler e Gertner (2002)

Fonte: elaborado pela autora

A proposição 2 indica que é possível de se identificar quais são as dificuldades e benefícios na aplicação do modelo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país.

No artigo de Castro e Giraldi (2012), verificou-se a existência de dificuldades no desenvolvimento da Marca Brasil, como a superação de antigos clichês, ou seja, determinados estereótipos, assim como a necessidade do estabelecimento de um processo criativo fiel à visão ou à imagem do Brasil do ponto de vista dos públicos-alvo e a disseminação, em todo o mundo, de informações sobre o Brasil, seus destinos e seus produtos turísticos por meio de diversos canais. Entende-se portanto que seja possível a existência de dificuldades, assim como de benefícios no processo de aplicação de modelo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país.

Quadro 10 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas da proposição 3

Objetivo da pesquisa: Analisar e apresentar sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, especificamente para a Marca Brasil	
Questão geral: Quais seriam as possíveis melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?	
Proposição 3: É possível aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio e sugerir melhorias nos processos de uma marca-país	
Questões específicas do roteiro	Autores cujas publicações auxiliaram para a elaboração das questões
13) Como é realizado o monitoramento da imagem Marca Brasil?	Morgan e Pritchard (2004); Baker (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)
14) São realizadas revisões da Marca Brasil? Com qual frequência?	Morgan e Pritchard (2004); Endizina e Luneva (2004); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)

Fonte: elaborado pela autora

A proposição 3 indica que ao se utilizar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio é possível de se propor possíveis melhorias nos processos de uma marca-país. Para a proposição 3, partiu-se da afirmação de Hankinson (2007), em que são evidentes as semelhanças entre o gerenciamento de marcas em nível corporativo e o gerenciamento de marcas de destino. Desta maneira, considera-se a afirmação de Neubauer (2009) de que com a aplicação do BPM, é possível a existência de uma melhoria contínua das estratégias

corporativas, permitindo desta maneira que as empresas se concentrem em processos de geração de valor e de negócios complementares.

O quadro 11 apresenta a visão geral das proposições de pesquisa, objetivos, as questões elaboradas e os autores cujas publicações auxiliaram na elaboração das questões.

Quadro 11 - Visão geral da relação entre objetivos, proposições de pesquisas e questões elaboradas

Objetivos da pesquisa	Comparar os modelos existentes de criação de marca-país com foco em turismo na literatura; Identificar os processos de desenvolvimento e gerenciamento realizados pela Marca Brasil	Identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país	Analisar e apresentar sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, especificamente para a Marca Brasil
Questões gerais	Como se comparam os modelos de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?	Quais são as dificuldades e os benefícios encontrados no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?	Quais seriam as possíveis melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?
Proposição	1. O modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise da Marca Brasil	2. É possível identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país	3. É possível aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio e sugerir melhorias nos processos de uma marca-país
Questões específicas do roteiro	1) Como foi realizado o desenvolvimento da marca-país? 2) Como foi o processo para se verificar a necessidade da marca-país? 3) Quais foram os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo para o desenvolvimento e gerenciamento da marca-país?	9) Quais foram os principais desafios na concepção da Marca Brasil? 10) Quais seriam as dificuldades e benefícios para a marca-país ao se aplicar a abordagem de	13) Como é realizado o monitoramento da imagem Marca Brasil? 14) São realizadas revisões da Marca Brasil? Com qual frequência?

	<p>4) Existe atualmente um roteiro para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?</p> <p>5) Como foi feito o planejamento da imagem a ser projetada para os estrangeiros? Qual a imagem que a Embratur deseja que os <i>stakeholders</i> tenham do Brasil?</p> <p>6) Como é realizado atualmente a comunicação da marca? Como foram definidas?</p> <p>7) Para a criação da marca-país, foram seguidas as etapas conforme o protocolo da marca-país?</p> <p>8) Como é realizado o planejamento do orçamento para a divulgação da Marca Brasil?</p>	<p>Gerenciamento de Processos de Negócio?</p> <p>11) Quais seriam as possíveis oportunidades e ameaças para a Marca Brasil?</p> <p>12) Como são realizadas as buscas de novas oportunidades?</p>	
Autores cujas publicações auxiliaram para a elaboração das questões	Kotler e Gertner (2002); Domeisen (2003); Ekinci (2003); Endizina e Luneva (2004); Florek (2005); Baker (2007); Anholt (2007); Hankinson (2007); Pike (2008); Tasci e Gartner (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011); Miličević, Mihalić e Sever (2017)	Kotler e Gertner (2002); Pike (2008); Castro e Giraldo (2012)	Morgan e Pritchard (2004); Endizina e Luneva (2004); Baker (2007); Pike (2008); Balakrishnan (2009); Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011)

Fonte: elaborado pela autora

3.3. Procedimentos de Análise

A etapa de análise de dados, de acordo com Cooper e Schindler (2003), envolve a redução dos dados acumulados a um tamanho administrável, sendo criados resumos, buscando padrões e aplicando técnicas estatísticas. De acordo com Hair et al. (2007), a fase analítica envolve a análise de dados, podendo ocorrer uma análise estatística e a interpretação de dados, sendo realizadas inferências que resultam no teste das hipóteses e se estas são ou não sustentadas em comparação aos resultados previstos no estágio de formulação.

Assim, os dados coletados a partir da entrevista realizada foram transcritos e analisados conforme o método proposto por Bardin (2016), que divide a análise de conteúdo em três fases: i) a pré análise; ii) a exploração do material e iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na primeira etapa, de pré análise, é realizada a escolha dos documentos a serem submetidos para a análise, além da formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que apoie a interpretação final (BARDIN, 2016). Assim, para este estudo foram utilizados dados primários provenientes da entrevista com a Embratur, identificado nos resultados como “E” e documentos de fontes secundárias, como o Plano Aquarela (2003 a 2006), o Plano Aquarela (2007-2010) e o Plano Aquarela (2020).

Na segunda etapa, da exploração do material, pode-se codificar o material, ocorrendo uma transformação seguindo regras precisas, em que há a agregação e enumeração (BARDIN, 2016). Para a presente pesquisa, as informações foram agregadas conforme os processos do modelo de desenvolvimento e gerenciamento de um marca-país, presentes no quadro 5, no item 2.7.

Por fim, na terceira etapa, de tratamento de dados, os resultados brutos são tratados de maneira a se tornarem significativos e válidos, sendo assim, são gerados quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, sendo possível serem realizadas inferências, resultando na interpretação das informações (BARDIN, 2016). Desta maneira, após a análise dos resultados foi possível realizar a análise das proposições.

Com os dados coletados da entrevista, foi possível compreender os processos realizados pela Embratur, e assim, aplicar o BPM, seguindo o modelo de Moraes et al. (2014), sendo realizada a análise do planejamento e estratégia, a análise dos processos e o desenho e a modelagem.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados dessa pesquisa serão apresentados e discutidos nesta seção. Os resultados são provenientes de análises de documentos divulgados pela Embratur, que foram citados durante a entrevista com o Coordenador-Geral de Publicidade e Propaganda da Embratur, e, adicionalmente, foi realizada a análise de conteúdo da entrevista.

Os documentos utilizados para este trabalho foram o Plano Cores do Brasil, elaborado pela Chias Marketing, o Plano Aquarela (2003 a 2006), elaborado pela Chias Marketing, o Plano Aquarela (2007-2010) elaborado pela Embratur e o Plano Aquarela (2020), elaborado pela Embratur.

Considerando a relevância dos documentos citados, a seguir serão retratados os documentos que foram utilizados para os resultados.

4.1. Documentos utilizados para os resultados

Neste tópico serão abordados os documentos utilizados para os resultados. Para se compreender o Plano Aquarela, a Embratur recomenda a leitura do Plano Cores do Brasil, em que há a integração entre o Plano Cores do Brasil e o Plano Aquarela, em que:

“Esse histórico da criação da Marca Brasil é um processo que vem se construindo de muito tempo [...] a construção da Marca Brasil vem antes da Marca Brasil, tem o Plano Cores, de onde vem, se levantava quais são os atributos que queria se vender mais no Brasil.” (E)

O Plano Cores do Brasil foi elaborado pela Chias Marketing, em que se considerou a análise dos produtos turísticos brasileiros, sendo o conjunto de 111 roteiros turísticos, conforme dados coletados em junho de 2005. O Plano Cores é voltado para o turismo interno, sendo dividido em sete segmentos: Turismo Rural, Turismo Esportivo, Turismo de Aventura, Turismo de Sol & Praia, Turismo Cultural, Ecoturismo e Turismo de Negócios e Eventos (BRASIL, 2005 a).

O primeiro Plano de Marketing divulgado foi em 2005, sendo o Plano Aquarela (2003 a 2006), seguido pelo Plano Aquarela (2007 a 2010) e o último, o Plano Aquarela (2020). Assim, o Plano Aquarela:

“O Plano Aquarela é um documento que norteia as ações de marketing no curto, médio e longo prazo na época que foi criado e organiza os principais produtos a serem trabalhados e os principais enfoques.” (E)

O documento Plano Aquarela (2003 a 2006) teve a metodologia e coordenação feita pela Chias Marketing, em que são descritas três etapas para a sua concretização, sendo: i) o diagnóstico; ii) a formulação da estratégia de marketing e iii) o plano operacional (BRASIL, 2005b).

Na fase do diagnóstico, a Embratur obteve uma radiografia do turismo no país para auxiliar no planejamento de marketing. Com as conclusões obtidas nesta fase, foi possível formular a estratégia de marketing, sendo definidas a visão de futuro para o turismo no país, os objetivos e os programas para alcançá-los. Por fim, na fase do plano operacional, foi desenhada as atuações necessárias para pôr em prática as linhas estratégicas geradas durante a fase anterior (BRASIL, 2005b).

O documento criado posteriormente foi o Plano Aquarela (2007 a 2010), que foi elaborado pela Embratur, em que após dois anos de sua implantação, houve uma revisão do Plano anterior, sendo analisadas as ações executadas, os resultados alcançados e o desempenho da implantação do plano, segundo as metas estabelecidas em 2005 (BRASIL 2007).

A versão mais atualizada do Plano Aquarela é o Plano Aquarela (2020), documento elaborado pela Embratur em 2009, em que englobam três passos para se chegar ao desenho do plano. Foi realizado o diagnóstico do trabalho realizado entre 2004 e 2009, sendo posteriormente estipuladas a visão, objetivos e metas para 2020, realizando por fim uma análise de quais ferramentas, programas e ações seriam realizadas em cada país (BRASIL, 2009). Sendo que a concepção do Plano focou nos grandes eventos, sendo a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos (E).

De fato, Fetscherin (2010) afirma que uma marca-país também pode ser influenciada a curto ou longo prazo por grandes eventos. Loo e Davies (2006) citam o caso da China, que foi a anfitriã dos Jogos Olímpicos em Beijing em 2008, em que segundo os autores, o fato do país ter obtido o direito de sediar os Jogos Olímpicos, foi como uma afirmação da existência de um progresso social e econômico do país nos últimos 30 anos e de um novo status como potência mundial, ajudando desta maneira a acelerar a integração da China na comunidade internacional.

Vale ressaltar que todo o material produzido pela Embratur é divulgado online e é impresso. O último Plano Aquarela foi elaborado em 2009, com metas e objetivos estipulados para até 2020, não sendo disponibilizado desde então um novo Plano de Marketing para o turismo brasileiro (E).

A seguir serão apresentados os resultados desta pesquisa, organizados de acordo com as proposições apresentadas deste trabalho.

4.2. Análise da proposição 1

Considerando os objetivos específicos de se comparar os modelos existentes de criação de marca-país com foco em turismo na literatura e de se identificar os processos de desenvolvimento e gerenciamento realizados pela Marca Brasil, a proposição 1 ficou definida como: **O modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise da Marca Brasil (BLAIN; LEVY; RITCHIE, 2005; ADEYINKA-OJO; NAIR, 2016).**

Nos itens a seguir serão abordados os processos do modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo para se verificar a proposição 1.

4.2.1. Verificar a necessidade de um *branding* nacional

Quanto a etapa de se verificar a necessidade de um *branding* nacional, inicialmente, a Marca Brasil foi criada para ser uma marca-país, havendo uma articulação com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), entidade que atua na promoção dos produtos e serviços brasileiros no exterior, em que iria também ser utilizada a

Marca Brasil nos produtos brasileiros, como Guaraná Antarctica e Havaianas, por exemplo, mas, atualmente a marca é voltada apenas ao turismo (E). Assim:

“A Marca Brasil ficou exclusivamente para turismo, via de consequência de não ter essa articulação mais abrangente como marca-país.” (E)

Adicionalmente, foi verificada a necessidade da criação da Marca Brasil, para que não se mostrasse apenas a Embratur:

“Quando se fala em marca, não é simplesmente uma logotipia diferenciada, mas sim de marca-país, então, a Marca Brasil foi criada lá atrás no intuito de utilizá-la como uma referência para o Brasil em si, mostrar o Brasil e não só a Embratur.” (E)

Isso se deve ao fato de que antigamente apenas se divulgava a marca da Embratur, que era relacionada ao logo da própria Embratur, sendo considerada atualmente como uma marca totalmente institucional. É possível que a marca seja apresentada apenas internamente, mas, para o mercado externo, não deveria ser aplicada (E).

Portanto, a Marca Brasil é utilizada atualmente como uma marca de destino turístico. Existe um questionamento sobre a continuidade da Marca Brasil apenas como marca de destino turístico, podendo serem citadas três alternativas para a estratégia da Marca Brasil: i) a possibilidade da Marca Brasil estar atrelada aos produtos brasileiros e ao turismo; ii) a possibilidade de existir separadamente uma marca de destino e uma outra marca atrelada aos produtos brasileiros e iii) a possibilidade do surgimento de uma nova marca-país, que estaria atrelada aos produtos brasileiros e como destino turístico. Em ambos os casos, considera-se necessário realizar um estudo sobre o assunto, em que acredita-se que seja necessário o envolvimento do governo e da iniciativa privada (E).

De fato, Khauaja e Hemzo (2007) concordam que uma marca-país pode ajudar na criação de uma forte identidade para o país, e que pode colaborar com a venda de produtos oriundos desse país, desde que estejam alinhados com essa identidade proposta. Entretanto, nos casos em que não há um alinhamento com essa identidade proposta, a sugestão de Domeisen (2003) parece benéfica, em que, o autor acredita que nos casos dos países que não

consideram a existência de uma marca nacional, a existência de uma marca setorial ou uma marca liderada por uma empresa podem ser alternativas viáveis.

Para o caso do Brasil, Capellaro e Giraldi (2015) concluem em seu artigo que o desenvolvimento de marcas setoriais pode ser adequado para países em desenvolvimento que possuem marcas nacionais fracas ou recentes, como no caso do Brasil. Pode-se citar como exemplo o setor de tecnologia no Brasil, que não é favorecida pela marca nacional, em que a criação de uma marca setorial pode ser uma estratégia viável.

Adicionalmente, pode-se afirmar que o *branding* tornou-se necessário, ao se verificar que não havia uma continuidade na imagem da marca e na forma de se apresentar, sendo apresentados diferentes símbolos, como na logotipia da palavra Brasil, podendo ser vista na figura 28. Desta maneira, percebia-se que não havia uma mensagem global que correspondia ao Brasil que se desejava vender ao turista (BRASIL, 2005b).

Figura 28 - Logotipos Brasil

Fonte: Brasil (2005b).

De fato, Nandan (2005) destaca que deve haver uma consistência entre todos os pontos de contato que os consumidores têm com a marca, que incluem o preço, embalagem, logotipo e as campanhas de marketing. Além disso, deve haver uma consistência nas características principais da marca ao longo dos anos (EKINCI, 2003). Percebe-se então que desde a sua criação, em 2005, a Marca Brasil mantém o seu logo, havendo apenas pequenas

alterações em que o texto Brasil aparece em fonte mais fina e as cores aparecem em gradientes sombreados (MARIUTTI; GIRALDI, 2014).

4.2.2. Verificar a capacidade interna do país

Em relação a análise de destinos a serem oferecidos, em 2004, houve a nova definição das responsabilidades da Embratur, que mudou seu foco para atender as necessidades e desejos do mercado internacional (BRASIL, 2007). Assim, foi realizada uma análise dos recursos existentes no país, a situação da infra estrutura geral, os equipamentos próprios do setor turístico, como hotéis, pousadas, restaurantes, agentes de viagens, empresas de aluguel de carros e a qualificação das pessoas que prestam diferentes serviços do turismo (BRASIL, 2005b).

Desta maneira, foram analisados os produtos e o seu potencial para o mercado internacional. Esta análise considerou aspectos como acessibilidade e capacidade de recebimento de turistas, sendo assim excluídos os destinos que eram considerados inacessíveis, seja por não existir acessibilidade ou por não permitirem visitaço e os destinos sem capacidade para o atendimento turístico (BRASIL, 2005b). Assim, foram selecionados os itinerrios e regies que seriam oportunidades de alcanar padres de qualidade no mercado internacional (MAZARO; CUNHA; CERQUEIRA, 2012).

Em relao aos colaboradores envolvidos no gerenciamento da Marca Brasil, deve-se destacar que atualmente no existe uma equipe dedicada ao gerenciamento da marca, existindo equipes de publicidade, marketing digital e de relaes pblicas que trabalham com a marca. Entretanto, considerando que a Marca Brasil utilizada como uma marca de destino turístico, pode ser que no seja necessria uma equipe que seja dedicada apenas marca (E).

Existem outros fatores que so motivadores para que um destino seja visitado, afetando a competitividade do local, como os servios de transporte e instalaes, rodovias, servios de nibus, e aeroportos, sendo que a sua qualidade tambm relevante (RITCHIE; CROUCH, 2010). Para o caso do Brasil, deve-se ressaltar que existe uma dependncia da via area para a chegada dos turistas ao pas (BRASIL, 2009). Alm da lacuna quanto ao acesso, existem outras lacunas encontradas nas reas tursticas, devido falta de saneamento bsico, sade pblica e mobilidade urbana (MAZARO; CUNHA; CERQUEIRA, 2012, PEREIRA et

al., 2018), treinamento e manutenção dos lugares turísticos (PÉREZ-NEBRA; ROSA, 2008) e dificuldades para se comunicar em inglês (TAVARES; LEITÃO, 2017).

Todas as lacunas citadas anteriormente são de conhecimento da Embratur, sendo monitoradas. Em relação ao acesso ao país, acredita-se que com o aumento de viagens de brasileiros para o exterior, ocasionaria um aumento na oferta de voos, além do incremento que seria gerado pelos eventos internacionais realizados no Brasil. Já para a manutenção dos lugares turísticos, são planejadas obras, especificamente com o Prodetur, um programa na área de infraestrutura turística, com obras e ações para melhorar a acessibilidade, sinalização turística, saneamento, e patrimônio histórico, que possuía 2,3 bilhões de dólares em investimento. Por fim, quanto as dificuldades na comunicação em línguas estrangeiras, com o Programa Olá, Turista, planejou-se treinar 80 mil pessoas nos idiomas inglês e espanhol, apenas em 2010 (BRASIL, 2009).

Assim, considera-se necessária a etapa de se verificar a capacidade interna do país, ao se considerar a afirmação de Fan (2006), de que não é suficiente para um país promover a sua imagem para outras nações se o país não possuir uma base econômica. O autor destaca que para que uma marca-país tenha credibilidade e integridade, é necessário que haja um clima macroeconômico que auxilie para que os negócios sejam bem sucedidos, sendo necessária a etapa de se verificar a capacidade interna do país. Para Mazaro, Cunha e Cerqueira (2012), há uma relação direta entre o crescimento econômico e o turismo, em que considerando a estabilidade econômica do país, passam a existir diversas oportunidades para o turismo.

4.2.3. Criar um grupo de trabalho

Para a criação da Marca Brasil e para o planejamento da promoção turística internacional, houve a participação da consultoria Chias Marketing, sendo assim criada a Marca Brasil. A Chias Marketing é uma empresa espanhola que foi contratada para auxiliar na criação da Marca Brasil, coordenando juntamente com a Embratur a criação da Marca Brasil. Foi possível verificar a participação de ambos para que houvesse o envolvimento do público interno, obtendo informações dos representantes dos operadores turísticos brasileiros (E).

Assim, houve a participação do público interno na fase de criação da Marca Brasil para a avaliação dos produtos turísticos, sendo realizada uma avaliação dos produtos turísticos internacionais do Brasil, sendo utilizada uma metodologia criada pela Chias Marketing para o ranking dos produtos turísticos internacionais (BRASIL, 2005b).

Na metodologia utilizada era definido o valor potencial e o valor real dos recursos e produtos. Na primeira fase de valoração dos produtos, para se definir o valor potencial, houve o envolvimento de aproximadamente 20 técnicos do Ministério do Turismo, da Embratur, do convênio Embratur Unesco/Monumenta, do Programa de Desenvolvimento do Ecoturismo na Amazônia Legal (Proecotur), consultores da Chias Marketing e representantes das principais operadoras brasileiras que atuam no mercado internacional (BRASIL, 2009).

Considerando o Programa de Regionalização do Ministério do Turismo, foram selecionados e estudados os produtos e destinos turísticos que poderiam ser promovidos, considerando o acesso, valor de mercado, serviços e roteiros integrados, resultando assim em 163 produtos turísticos, sendo consideradas as variáveis analisadas. Ao longo dos primeiros anos de aplicação do plano, essa grade de produtos foi atualizada, à medida que surgiam novas demandas e tendências conforme o desempenho dos produtos turísticos (BRASIL, 2009).

Conclui-se assim que a criação do grupo de trabalho foi realizada conforme descrito por Hankinson (2007), que afirma que a responsabilidade no desenvolvimento de uma marca de destino é das Organizações de Marketing de Destino, sendo no caso da Marca Brasil, realizado pela Embratur. Incluiu também os departamentos do governo, agências de desenvolvimento locais e agentes de turismo.

4.2.4. Identificar as percepções e imagens internas e do país

Foram realizadas pesquisas para identificar as percepções e imagens internas e do país para a criação da Marca Brasil, sendo realizada pela Chias Marketing uma pesquisa de como o Brasil era percebido, com foco qualitativo. Para o planejamento da criação da Marca, foram utilizados os dados disponíveis de outubro de 2004, sendo realizadas pesquisas com o trade turístico internacional e com a opinião interna (E).

A pesquisa realizada com o trade turístico internacional englobou os 18 mercados considerados prioritários no período, além de uma pesquisa com os cinco maiores operadores do país, que trabalhavam ou não com o produto Brasil e com os cinco operadores especializados que já trabalhavam com o produto Brasil. Assim, com essa pesquisa foi possível de se verificar que os materiais informativos sobre o país deveriam mostrar toda a variedade e diversidade das atrações locais, como clima, geografia, natureza e cultura, além de se constatar que não existia infraestrutura hoteleira e turística adequada fora dos grandes centros. Além disso, verificou-se que o Brasil é apresentado nos folhetos de forma concentrada nos grandes ícones, como o Rio de Janeiro, Foz do Iguaçu e a Bahia (BRASIL, 2005b).

Atualmente, são realizadas pesquisas com os agentes turísticos, que trazem as informações sobre quais segmentos seriam interessantes para o seu mercado:

“Em setembro vai ter um evento que virão operadores de turismo da China, um evento que vai ser junto com a embaixada, e vão ser apresentados alguns produtos, então nesse evento já vai haver uma interação entre os operadores chineses e os operadores brasileiros pra começar a inserir as rotas. Aí por exemplo, a gente já teve o *feedback* que o que interessa muito é o Ecoturismo, que o Sol e Praia talvez não interesse tanto porque o chinês não gosta tanto de sol.” (E)

Para compreender a opinião interna para a criação da marca, foram realizadas reuniões com representantes das organizações, associações classistas, secretários estaduais e lideranças dos setores público e privado ligados ao Brasil. Obteve-se como resposta os pontos fortes e fracos e a opinião dos participantes. Os pontos fortes citados pelos entrevistados foram: os recursos naturais, o povo brasileiro, a diversidade cultural e o Brasil: a sua imagem e o conjunto. Em relação aos pontos fracos, mencionou-se a imagem do turismo brasileiro, sendo: a imagem estereotipada, o desconhecimento, a segurança e o papel da mídia. Ressaltou-se também as questões referentes ao desenvolvimento, a formatação dos produtos oferecidos, havendo a limitação de voos internacionais e nacionais e o fato de não se falar outro idioma (BRASIL, 2005b).

A pesquisa mais recente com a opinião interna foi realizada em 2009, envolvendo líderes dos setores público e privado do turismo brasileiro e representantes de entidades do setor. Constatou-se que o profissionalismo poderia ser uma fragilidade que poderia ficar exposta

durante os eventos no Brasil (no caso, a Copa do Mundo em 2014 e dos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016). E como ponto forte, ressalta-se a imagem voltada para o povo brasileiro e a natureza, que devem ser incorporadas na comunicação (BRASIL, 2009).

Para essa etapa, Tasci e Gartner (2009) recomendam que sejam realizados estudos com grupos focais e entrevistas em profundidade com autoridades, *stakeholders* locais e os residentes. Entretanto, percebe-se que não foram realizadas entrevistas com os residentes do país, apesar de ser considerado benéfico que se encoraje os cidadãos a serem amigáveis, considerando que a imagem que as pessoas do país transmitem pode afetar o interesse dos turistas (KOTLER; HAIDER; REIN, 1993).

Outro ponto que deve-se destacar é a crítica de Pérez-Nebra e Rosa (2008), de que a Marca Brasil é utilizada apenas fora do país, e não há uma marca que identifique o Brasil internamente no que se refere ao turismo. A sugestão de Castro e Giraldi (2012) é de que a Marca Brasil deveria ser promovida no próprio território brasileiro.

4.2.5. Avaliar a imagem do país e como este se compara à imagem dos concorrentes

São realizadas análises dos outros países, sendo estudado o posicionamento dos países, como a Argentina e o Chile. O comparativo é realizado com países latino-americanos, em que é realizado por ser considerado mais fácil para a Embratur fazer a comparação entre os concorrentes próximos e que contém produtos similares (E). De fato, Pike (2016) destaca em seu artigo que o Brasil possui pontos semelhantes com a Argentina e o Chile, como as belas paisagens, a cultura local e atrações históricas e de aventura.

Além disso, a Embratur realiza um *benchmarking* com cerca de 12 países (E). Tal técnica é descrita por Yasin (2002), sendo utilizada pelas empresas para identificar lacunas operacionais e estratégicas, havendo uma dimensão interna, em que a empresa se analisa em busca de melhores práticas e uma dimensão externa, em que a organização pesquisa seu setor na tentativa de identificar as práticas externas que podem ser implementadas em seu ambiente operacional. De fato, para Prebensen (2012), o *benchmarking* pode contribuir com o desenvolvimento de destinos sustentáveis e competitivos.

Além disso, para a construção da marca, compreendeu-se o posicionamento dos demais países. Na análise, verificou-se que os países ficaram centrados em um único tipo de produto, em que a Costa Rica, “Sem ingredientes naturais” focou no patrimônio cultural, o Peru, “o país dos incas”, explorou o patrimônio histórico, a Cuba, que possui o foco no estilo de vida, o Equador, “a vida em estado puro”, focado no patrimônio natural, o México, por sua proximidade com os Estados Unidos, focou no exotismo na América do Norte e na diversidade na Europa, com a mensagem “Um país, mil mundos”, e a Argentina, que não possui um posicionamento claro, mas tem uma imagem que mistura a natureza, cultura e o estilo de vida (BRASIL, 2005b).

Confirma-se desta maneira a realização de uma avaliação da imagem do país em relação aos seus concorrentes.

4.2.6. Realizar uma pesquisa para entender os turistas

Para o planejamento da criação da Marca Brasil, foram utilizados os dados disponíveis de outubro de 2004, sendo realizadas duas pesquisas com os turistas estrangeiros, sendo a primeira realizada em 2004, com 1.200 turistas estrangeiros que terminavam a sua viagem ao Brasil e outra pesquisa com 5 mil turistas potenciais, selecionados nos 18 mercados mais importantes na Europa, América e Ásia, dentre aqueles que faziam habitualmente viagens turísticas internacionais. Com esta pesquisa foi possível constatar que o turista estrangeiro que vem para o Brasil é um turista experiente, sendo que a sua viagem para o Brasil não foi a sua primeira viagem internacional (BRASIL, 2005b).

Ressaltou-se nessa pesquisa que o atrativo Sol e Praia foi a primeira razão do Brasil ter sido o destino escolhido, seguido por “conhecer o Brasil”, em que “conhecer o Rio de Janeiro” foi uma citação recorrente. Outros motivos citados foi o da beleza natural, assim como a cultura viva e o povo brasileiro. Quanto a imagem positiva, cita-se a natureza como dominante, combinada com o povo brasileiro. Em relação à pesquisa efetuada com o potencial turista, foi possível de se verificar que o Brasil está posicionado como o primeiro destino de viagem em alguns países, como Portugal e França (BRASIL, 2005b).

Os dados de análises mais recentes disponíveis são de 2009. De 2004 a 2009 foram realizadas três sondagens qualitativas com turistas estrangeiros de 27 nacionalidades

diferentes, em que ambas ocorreram no momento em que os turistas encerravam sua visita ao Brasil, sendo as entrevistas realizadas nas salas de embarque dos aeroportos internacionais, no momento de sua saída do país (BRASIL, 2009).

Os principais resultados da pesquisa mais recente, realizada em 2009, constatou que o melhor do Brasil é o povo brasileiro, aparecendo nas citações de 45% dos entrevistados, seguido por Beleza Natural/Natureza (23%), Praias/Mar (18%), Sol/Clima tropical (14%) e Diversidade (9%). Os turistas ao serem questionados sobre a qualidade dos produtos, para 68% dos entrevistados, a qualidade dos produtos é muito alta ou alta, havendo uma evolução desde 2006, em que esse percentual era de 57%. Além disso, 37% dos turistas entrevistados que viram alguma propaganda sobre o Brasil associaram o país a alguma imagem positiva. Verificou-se também que a internet foi a fonte para 63% dos turistas buscarem informações sobre o país. Por fim, constatou-se que os principais desafios referentes a imagem se concentram na questão de segurança e da pobreza, aparecendo também como pontos de atenção a telecomunicação e a sinalização turística (BRASIL, 2009).

No que diz respeito especificamente sobre os eventos no Brasil, no caso, a Copa do Mundo no Brasil e os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro, a Embratur verificou a necessidade de uma pesquisa específica voltada para compreender o perfil do turista estrangeiro nestes eventos internacionais. Desta maneira, foi solicitada uma pesquisa para a Fundação Getúlio Vargas em 2008/2009, que concluiu que o gasto médio diário do visitante internacional nestes eventos é de 280 dólares por dia, enquanto um turista de lazer gasta em média, 68 dólares por dia, trazendo assim oportunidades para o país. Além disso, verificou-se que os eventos podem modificar positivamente a imagem das cidades onde são realizadas (BRASIL, 2009).

São disponibilizadas informações sobre o público-alvo pela Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística, sendo realizado o mapeamento de quais são os nichos considerados relevantes para cada país. O estudo realizado possui dados dos vinte países que representam os maiores emissores do Brasil. Além disso, apresenta quais são os segmentos e nichos mais procurados, além de apresentar dados referentes ao perfil do turista, como gênero, idade, motivo da visita, gasto médio e o tipo de hospedagem. Para a área de comunicação especificamente, a informação de como o turista obtém informações sobre o país auxilia no direcionamento da estratégia de marketing (E). Os mesmos dados que foram citados durante a entrevista estão presentes no documento “O perfil do turista e a imagem do país”

disponibilizado pela Embratur, apresentada na figura 29, que contém as informações do país que recebeu maior volume de turistas, no caso, a Argentina.

Figura 29 - Perfil do turista argentino

Fonte: Brasil (2017b)

Vale ressaltar também a pesquisa realizada pela Diretoria de Marketing, sendo realizado por colaboradores que realizam pesquisas nos mercados considerados prioritários, podendo ser citado como exemplo a China, sendo estudados quais são os segmentos que teriam maior aceitação no país, além de se estudar a cultura, verificando assim as características específicas do país para se fazer a prospecção do relacionamento com os operadores (E).

Constatou-se portanto que são realizadas análises com o turista internacional, sendo também coletadas informações pela Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística e pela equipe de marketing. Esta etapa é considerada relevante para se compreender as necessidades dos turistas estrangeiros (ENDZINA; LUNEVA, 2004). Já para a análise das informações coletadas, Tasci e Gartner (2009) recomendam que a análise seja realizada por fontes independentes, pois consideram que estas informações podem fornecer uma visão mais completa do ponto de vista dos potenciais turistas. No caso da Marca Brasil, as análises foram realizadas pela Chias Marketing e pela Fundação Getúlio Vargas, seguindo a recomendação dos autores.

Assim, Domeisen (2003) afirma que a realização de pesquisas está diretamente relacionada ao desempenho das campanhas promocionais. De fato, para o caso do Brasil, os dados coletados durante os eventos que aconteceram no Brasil auxiliaram na construção das campanhas, sendo citada a campanha Happy By Nature, realizada durante a Copa do Mundo na Rússia, que resultou em uma campanha focada nas pessoas, no caso, no povo brasileiro que é receptivo, sendo este um resultado do aprendizado dos eventos que ocorreram no Brasil (E).

Entretanto, Khauaja e Hemzo (2007) realizam uma crítica em relação à pesquisa realizada para a criação da marca, em que afirmam que o uso da marca para a exportação de produtos brasileiros é uma adaptação, em que para o caso da Marca Brasil, poderia ter sido criada uma marca diferente. Os autores criticam a pesquisa realizada sobre a imagem do país para a construção da marca, que foi realizada apenas com turistas e com agentes de viagem, e não com potenciais compradores internacionais de produtos brasileiros, sendo questionado se

as imagens seriam coincidentes entre os compradores, os turistas e agentes de viagens e se a identidade da marca ainda seria a mesma. Esta crítica está alinhada com o questionamento feito pela própria Embratur sobre a relação da Marca Brasil com os produtos exportados pelo país. Domeisen (2003) concorda que, para uma marca-país, recomenda-se que os países invistam na análise das percepções externas dos seus produtos.

Desde a criação da Apex-Brasil não houve um alinhamento com a Embratur de qual instituição lideraria o projeto para uma marca-país, havendo então campos diferentes de atuação, em que a Embratur está relacionada à marca de destino turístico e a Apex-Brasil voltada para os produtos brasileiros exportados, comandando atualmente a marca Be Brasil. Entretanto, a aderência da marca Be Brasil para os destinos turísticos ou da Marca Brasil para os produtos brasileiros exportados deveria ser analisado, sendo necessário verificar a possibilidade de existir separadamente uma marca de destino e uma outra marca atrelada aos produtos brasileiros (E).

Além disso, apesar de serem realizadas pesquisas para se compreender a percepção do país, a Embratur afirma que não foram realizadas pesquisas sobre a imagem da Marca Brasil nos últimos três anos, apesar de serem consideradas necessárias, tanto do ponto de vista dos turistas estrangeiros, quanto do público interno.

4.2.7. Estabelecer os valores da marca

Para a criação da marca, os valores foram estabelecidos, sendo selecionados cinco valores ou conceitos: i) Natureza (praia e mar, beleza natural, floresta, patrimônios da humanidade); ii) Cultura viva (festas, alegria, música, patrimônios da humanidade); iii) Povo (alegria, atendimento); iv) Clima (sol o ano inteiro) e v) Modernidade (BRASIL, 2005b).

Morgan e Pritchard (2004) afirmam que os valores centrais de uma marca devem ser duráveis, relevantes e fácil de se comunicar. Deve-se considerar o quanto a marca é contemporânea ou relevante para o consumidor e como ela se compara aos principais competidores. Ao analisar os valores da Marca Brasil, é possível de se verificar que tais recomendações são seguidas. Além disso, é possível afirmar que existe uma imagem positiva dos turistas estrangeiros com relação ao Brasil, sendo citada a natureza (praias, clima, beleza natural) (BRASIL, 2007, MELO; MATARUNA; 2016), o povo (BRASIL, 2007, MELO;

MATARUNA; 2016), e a cultura viva (BRASIL, 2007, MIRA, 2014; MELO; MATARUNA; 2016). A modernidade foi citada em pesquisa realizada em 2009 com a opinião interna (BRASIL, 2009), entretanto, Ringer et al. (2013) confirmam que apesar do Brasil possuir uma imagem relacionada à natureza, existe apenas uma pequena conexão com o desenvolvimento tecnológico e à inovação, assim como Mariutti e Giraldi (2013), que verificaram em seu estudo ao entrevistar agências de turismo nos Estados Unidos, em que apenas cinco agências, das vinte entrevistadas, consideram adequada a aplicação do termo “moderno”.

Desta maneira, apesar de serem seguidas as recomendações de Morgan e Pritchard (2004), verificou-se que um dos aspectos citados, o da modernidade, não é observado por autores.

4.2.8. Estabelecer a visão

A visão foi estabelecida na criação da marca e é atualizada periodicamente (E), sendo que, a visão é: “O Brasil é um país ao qual sempre temos que regressar. Um país extenso e intenso, onde encontramos e sentimos. Um país excelente e competente. Um país com grande diversidade natural e cultural. Um país com identidade própria, onde o povo define e marca esta diferença. Um país moderno, modelo de sustentabilidade. O Brasil é um país sensacional!” (BRASIL, 2009, p.37).

Para Hankinson (2007), a visão da marca deve ser associada a aspectos positivos do local. Ao analisar a Marca Brasil, verifica-se que a citação do sensacional também é visto no logo, relacionando a um aspecto positivo da marca. Ao se analisar a visão da marca, verifica-se a associação com aspectos positivos, como os adjetivos “excelente” e “competente”, além de ser citada a grande diversidade natural e cultural presentes no país, pontos considerados positivos que o turista potencial considera ao viajar para um país.

4.2.9. Estabelecer as metas e objetivos

Os objetivos propostos em 2004 foram alcançados, sendo: i) o Brasil ser o destino líder no turismo da América do Sul; ii) o Brasil ser parte do imaginário de latinidade, onde estão o México e a Argentina; iii) o Brasil é um dos dez destinos mais importantes no mundo

na realização de eventos internacionais; iv) o Brasil está se distanciando do imaginário exótico e v) a Marca Brasil já tem um reconhecimento e valor de mercado (BRASIL, 2009).

Os objetivos do último Plano de Marketing era de se contribuir para o sucesso da Copa do Mundo e dos Jogos Olímpicos, maximizar os resultados para o turismo brasileiro e otimizar a exposição mundial do país para torná-lo mais conhecido (BRASIL, 2009). Percebe-se assim que o último Plano Aquarela (2020) foi basicamente focado nos grandes eventos, sendo que o plano não traz mais tanto o tático para após os eventos, mas os dados coletados auxiliarão na elaboração do próximo plano (E). Assim, carece de uma atualização do plano, conforme citado anteriormente.

Dinnie (2016) afirma que um dos objetivos possíveis para uma marca-país engloba a possibilidade de se atrair turistas, de estimular investimentos e de se incentivar as exportações. Desta maneira, é possível verificar que os objetivos da Marca Brasil estão relacionados apenas ao turismo, pelo fato da marca ser utilizada como uma marca de destino turístico, e não uma marca-país.

Já as metas estipuladas para 2020 levaram em consideração os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo, em que pretende-se: i) aumentar em 113% o turismo internacional entre 2010 e 2020, partindo de 5,5 milhões de turistas no Brasil para 11,1 milhões; ii) aumentar em 304% a entrada de divisas com os gastos dos estrangeiros no Brasil de 2010 a 2020, passando de 5,681 milhões de dólares em 2010 para 11,607 milhões em 2020; iii) aumentar em 500 mil turistas no Brasil, no ano da Copa 2014 e em 380 mil no ano dos Jogos Olímpicos Rio 2016 sobre os anos anteriores e iv) manter um crescimento sustentado de, no mínimo, 1 ponto percentual acima do crescimento da América do Sul (BRASIL, 2009).

É possível de se afirmar que houve um aumento de um milhão de turistas na Copa no Brasil em 2014, sendo que um quarto deste total foi ocasionado pelo avanço da seleção argentina na Copa do Mundo, havendo também o fator da aproximação com o país (BAUMANN; MATHESON, 2018). O atingimento das demais metas ainda não foram informadas. Considerando a indisponibilidade de um Plano de Marketing atualizado, não estão disponíveis dados atualizados sobre o atingimento das metas estipuladas, assim como a divulgação das metas atuais.

Para a criação da marca, foram estipuladas metas detalhadas, considerando a gama de produtos, que considera a grade de produtos e as atividades turísticas, considerando a potencialidade dos produtos brasileiros e o volume dos mercados, sendo apresentado no quadro 12 (BRASIL, 2005b). A continuidade na realização do planejamento das metas conforme a gama de produtos não foi confirmada.

Quadro 12 - Gama de produtos

Produtos	Participação da meta
Sol e Praia	40%
Descobrir o Brasil	20%
Ecoturismo	10%
Cidades	10%
Produtos focados	10%
Festas Populares	5%
Incentivos	5%

Fonte: Brasil (2005b)

Considerando a grade de produtos turísticos (Sol e Praia, Ecoturismo, Esporte, Cultura e Negócios e Eventos), foram propostas atividades turísticas que poderiam ser realizadas nesses locais, sendo dividido em sete atividades: i) Descobrir o Brasil; ii) Visitar a natureza e cultura; iii) Praticar esportes na natureza; iv) Desfrutar praias e paisagens; v) Comer e gastronomia; vi) Viver e hotéis de selva, resorts e pousadas e vii) Assistir eventos e festas populares, congressos e reuniões (BRASIL, 2005b).

Assim, com a combinação da grade de produtos turísticos e das atividades, resultou na gama de produtos, sendo: i) Descobrir o Brasil, que envolve um circuito de 21 dias, dirigido a todos os públicos nos diferentes mercados, para as pessoas que buscam uma visão geral do destino; ii) Praias do Brasil, para os turistas que buscam o descanso e o lazer ao sol; iii) Ecoturismo. O maior e melhor do mundo; iv) Festas populares. A cultura viva. Engloba o Carnaval e as Festas Juninas; v) Cidades, negócios e congressos; vi) Incentivos, descobrir e viver, que são realizadas por empresas para viagens que tem por objetivo estimular os melhores funcionários, distribuidores e clientes e vii) Produtos focados, divididos entre os nichos de mercados, sendo: aventura Brasil, golfe, pesca esportiva, observação de pássaros, arqueologia, dentre outros (BRASIL, 2005b).

4.2.10. Estabelecer a missão

Pike (2008) afirma que a missão da marca é uma declaração sobre o que é esperado a ser alcançado e mensurado, devendo, segundo Chernatony e Riley (1998), estar relacionada à visão. Assim, de acordo com a Embratur, a sua missão é de “fazer a promoção do destino turístico internacionalmente”.

Considerando a missão de se promover os destinos turísticos internacionalmente, em que o intuito é de se configurar uma imagem positiva do Brasil, pode-se concluir que a missão e a visão estão alinhadas, em consonância com a recomendação de Chernatony e Riley (1998).

4.2.11. Análise SWOT

É realizada uma análise dos ambientes internos e externos. Pode-se considerar como pontos positivos o povo brasileiro, considerado receptivo e caloroso, não podendo ser comparado a outros países e a associação com os recursos naturais. Além disso, a existência dos diversos produtos turísticos brasileiros, em que é possível atender os diversos hábitos de consumo. Entretanto, como ponto fraco pode-se citar uma possível limitação no orçamento destinado para a Embratur, que impacta diretamente na comunicação da marca (E).

No Brasil, o orçamento final em dólar variou nos últimos anos, sendo em 2014 (US\$: 48.424.004,62), em 2015 (US\$: 41.847.664,39) e em 2016 (US\$ 18.578.481,70) (BRASIL, 2018). Entretanto, a recomendação da Organização Mundial do Turismo (OMT) é de que o Orçamento Geral da União (OGU) deve destinar 2% do Produto Interno Bruto (PIB) ao setor de turismo para investimentos em marketing e promoção (BENI, 2008), assim, deveria significar um aporte de no mínimo 140 milhões de dólares (BRASIL, 2018). Percebe-se assim que o orçamento da Embratur não corresponde com a recomendação da OMT.

De fato, no decorrer dos últimos 4 anos, o orçamento aprovado para a Embratur foi considerado insuficiente (BRASIL, 2018). Com isto, outra ameaça que surge é a diminuição na realização de novos estudos e pesquisas, que auxiliariam na tomada de decisão (E).

Uma das ameaças que pode ser citada se refere ao descompasso no tempo de liberação da cota do orçamento. Assim, o valor a ser alocado para a Embratur perpassa pelo Ministério do Turismo, mas existe uma irregularidade no tempo em que a cota é liberada, dificultando desta maneira a manutenção e o planejamento das ações. Entretanto, verificou-se a existência de oportunidades, podendo ser citada a possibilidade da priorização do turismo dentro da economia brasileira, em que há o potencial para que o setor seja priorizado ao se considerar a sua participação no PIB (E).

Desta maneira, é preciso que as marcas-países atentem para as possíveis ameaças, considerando que as marcas de destino operam em um ambiente externo muito volátil, estando mais vulneráveis a conflitos políticos, declínios econômicos, terrorismo e desastres ambientais (MORGAN; PRITCHARD, 2004), em que pode-se afirmar que a Embratur possui conhecimento sobre eventuais ameaças que possam atingir a Marca Brasil e as oportunidades que podem ser exploradas.

4.2.12. Desenvolver uma identidade da marca

O desenvolvimento de uma identidade de uma marca engloba os processos que se referem à criação de slogans, imagens visuais e símbolos, sendo realizado o planejamento da personalidade da marca, a realização do planejamento do posicionamento da marca e a realização da comunicação da marca. Os processos são tratados nos itens 4.2.13, 4.2.14 e 4.2.15 e 4.2.18, respectivamente.

O desenvolvimento de um conceito da marca, citado por Kotler e Gertner (2002), Domeisen (2003) e Morgan e Pritchard (2004) será tratado neste item, por estar relacionado ao planejamento da identidade da marca.

Neste tópico serão abordados os modelos mencionados anteriormente sobre identidade de marca, sendo aplicados os modelos de Chernatony (1999), o de Aaker (2007) e o de Ghodeswar (2008). Os componentes da identidade a serem abordados serão a visão, personalidade, cultura, posicionamento, produto, país de origem e organização (orientação para o cliente). Os componentes da comunicação a serem abordados serão as campanhas de marketing, a identidade visual e as ferramentas de promoção. Os elementos de entrega da

identidade da marca abordados serão o relacionamento e desempenho do produto. Por fim, será abordada a percepção do consumidor quanto a reputação e a satisfação do consumidor.

A **visão** atualmente é: “O Brasil é um país ao qual sempre temos que regressar. Um país extenso e intenso, onde encontramos e sentimos. Um país excelente e competente. Um país com grande diversidade natural e cultural. Um país com identidade própria, onde o povo define e marca esta diferença. Um país moderno, modelo de sustentabilidade. O Brasil é um país sensacional!” (BRASIL, 2009, p. 37). Assim como já tratado anteriormente no item 4.2.8, verificou-se que a visão segue a recomendação de Hankinson (2007), de que a visão retrate pontos positivos do destino.

Quanto à **personalidade** da marca, citada por Chernatony (1999) e Aaker (2007), para Mariutti e Giraldi (2014), ao se considerar a marca como uma pessoa, não existe um padrão da personalidade da marca, apenas memórias das personalidades brasileiras, sendo abordada em detalhes no item 4.2.14.

Em relação à **cultura** da marca, tratada por Chernatony (1999), é detalhado neste trabalho no item 4.2.17, percebendo que existe a preocupação em divulgar a Marca Brasil, assim como a Embratur internamente.

O ponto referente ao planejamento do **posicionamento** da marca, citado por Chernatony (1999) e Ghodeswar (2008), é tratado no item 4.2.15, em que verifica-se que os mercados-alvo foram definidos e são revisados conforme a estratégia estabelecida no Plano de Marketing.

Já o ponto referente ao **país de origem**, abordado por Aaker (2007), Mariutti e Giraldi (2014) citam as associações de quando são vistas imagens de favelas brasileiras, ou uma foto do Cristo Redentor, sendo relacionado ao Rio de Janeiro ou a Praia de Copacabana. Assim como ao se ouvir a música “Garota de Ipanema” ou ao serem visualizadas imagens das Cataratas do Iguaçu, lembra-se do Brasil.

A **marca como organização** deveria apresentar os atributos que representam o Brasil como organização. Do ponto de vista da Marca Brasil como organização, elemento citado por Aaker (2007), Mariutti e Giraldi (2014) afirmam que a Marca Brasil não apresenta nenhuma

das duas dimensões: atributos da organização e local *versus* global. Em relação aos seus concorrentes, o Caribe está à frente do Brasil em termos de proximidade, idioma, infraestrutura, segurança e não exige o visto. Os atributos da organização, ou no caso, do país, deve prezar pela inovação, a busca da qualidade e a preocupação com o ambiente (AAKER, 2007). Entretanto, para Mariutti e Giraldi (2014), considerando a existência da marca, que é recente, de apenas uma década, resultou na ausência de uma robustez da marca e da sua divulgação interna.

Os **componentes de comunicação**, sendo abordado por Ghodeswar (2008) as campanhas de marketing e as ferramentas de promoção e a identidade visual por Aaker (2007). Ao se tratar da comunicação da marca citada por Ghodeswar (2008), é possível de se verificar os detalhes no item 4.2.18, sendo definida uma mensagem global, utilizando personalidades conhecidas do país e a utilização do slogan “Sensacional”.

Um dos elementos de entrega da identidade da marca abordado será o **relacionamento**, que é abordado por Chernatony (1999), Aaker (2007) e Ghodeswar (2008). Tanto Chernatony (1999), quanto Ghodeswar (2008) afirmam a necessidade de um relacionamento com os seus compradores e intermediários, em que, no caso da Marca Brasil, são os turistas estrangeiros e as agências de turismo. Existe atualmente a preocupação no treinamento dos agentes turísticos, que são os intermediários que fornecem informações sobre o destino, sendo fornecidos materiais sobre os destinos brasileiros. Entretanto, foi ressaltado por Mariutti e Giraldi (2013) que nem todos os operadores turísticos entrevistados receberam o Guia da Marca, além de ser escassa as informações sobre ações do governo. Já para se analisar a percepção do turista após a viagem, são realizadas pesquisas com os turistas estrangeiros após a sua visita.

O outro elemento de entrega da identidade da marca é o acompanhamento do **desempenho do produto**, citado por Ghodeswar (2008), sendo realizadas pesquisas com os turistas após a sua estadia no país, além de receber *feedback* dos agentes turísticos quanto a aplicabilidade de determinados produtos em determinados países, retratados no item 4.2.4.

Em relação à percepção do consumidor quanto a **reputação**, citado por Chernatony (1999), ao se considerar a reputação de um destino, deve-se levar em consideração a afirmação de Dinnie (2016), que considera que a reputação dos países estão relacionadas às imagens de marca das empresas, em que podem ser consideradas igualmente críticas para o

progresso e a prosperidade desses países. Logo, ao se analisar a imagem do Brasil, percebe-se que esta engloba pontos positivos e negativos, em que, como citado por O'Neil (2007), a imagem do Brasil é voltada para o sol e mar, mas, em contrapartida é relacionada com crimes e problemas sociais.

Por fim, em relação à **satisfação do consumidor**, citado por Ghodeswar (2008), considerando dados dos eventos esportivos que ocorreram no Brasil, dos turistas que visitaram o país, cerca de 92% dos turistas que vieram para eventos internacionais desejavam voltar ao Brasil, além disso, cerca de 42% dos entrevistados pela Embratur/FGV consideraram que a imagem da cidade onde foi realizado o evento melhorou (BRASIL, 2009).

De uma maneira geral, Mariutti e Giraldi (2014) analisam a identidade da Marca Brasil, sendo utilizado o modelo de Aaker (2004), que aborda as quatro perspectivas: de produto/serviço, como pessoa, como uma organização e como um símbolo. Ao se tratar da identidade central, isto é, a alma da marca, as autoras afirmam que corresponde apenas em termos de diversidade. Além disso, quanto à identidade expandida, as autoras acreditam que não promove integridade à Marca Brasil, em que, confirma-se apenas a perspectiva do ponto de vista da marca como produto, em que o consumidor está interessado em comprar produtos ou serviços baseados nos atributos associados ao Brasil.

4.2.13. Criar slogans, imagens visuais e símbolos

Para a construção da marca turística do Brasil, foi definido um briefing baseado em três elementos. O primeiro seria o decálogo, sendo a síntese do Brasil, seus atrativos e sua diversidade, sendo elaborada a partir da análise dos produtos turísticos, da imagem, do posicionamento do país e dos seus principais concorrentes, estando relacionado à natureza, cultura viva, povo, clima e modernidade, gerando o Decálogo Geral do Brasil, apresentado na figura 30. O segundo elemento seria a mensagem permanente, no caso, um slogan que iria sintetizar a experiência do turista do Brasil, sendo definido como “Sensacional”. O terceiro elemento seria a marca turística, que reflete no desenho da Marca Brasil. Para a sua concepção foi realizado um concurso de desenho gráfico coordenado pela ADG Brasil - Associação dos Designers Gráficos do Brasil, tendo como referência a obra de Burle Marx, sendo selecionada a proposta de Kiko Farkas, que expressa a mistura de cores e formas e

agrega, por meio das curvas, a modernidade do Brasil ao desenho, podendo ser vista na figura 31 (BRASIL, 2009).

Figura 30 - Decálogo Geral do Brasil

Fonte: Brasil (2009).

Figura 31 - Burle Marx

Fonte: Brasil (2009).

Assim, a Marca Brasil pode ser considerada um conjunto de atributos, sendo que as cores de seu símbolo foram definidos na sua construção (E), em que o verde representa as florestas, o amarelo o sol, a luz e as praias, o azul o céu e as águas, o vermelho as festas populares e o branco da vestimenta e da religião popular (BRASIL, 2005b).

Quanto ao slogan, este está relacionado às pesquisas realizadas com turistas em visita ao Brasil, que demonstraram um alto nível de satisfação com a visita, em que se

surpreenderam positivamente pelo que conheceram e pelo que encontraram no país, resultando na mensagem que sintetiza a experiência do turista no Brasil, no caso “Sensacional” (BRASIL, 2009).

Acredita-se que o objetivo de um slogan para uma marca-país é de comunicar as principais características desse país, de uma forma persuasiva, sendo que slogans eficazes constroem uma imagem da marca e uma consciência da marca (SUPPHELLEN; NYGAARDSVIK, 2002). Entretanto foi constatado no artigo de Mariutti e Giraldi (2014), que obtiveram respostas de agentes turísticos americanos, em que alguns respondentes acreditam que o termo “Sensational” seria inapropriado, sugerindo termos mais apropriados em inglês, como “Amazing” ou “Awesome”. Assim como o fato do “Brasil” estar escrito em português, em que foi mencionado por entrevistados que deveria ser escrito com “Z” ao invés de “S” em países estrangeiros. Além disso, a proposta da Embratur de uma marca alegre, flexível e com curvas, estava presente em apenas algumas respostas dos entrevistados, em que de 20 entrevistados, oito consideraram o logo bom e outros oito responderam que não reconheceram o logo, que não foram impactados ou que eram necessárias melhorias.

Quanto ao slogan e o símbolo da Marca Brasil, é necessário realizar uma pesquisa para se compreender a visão do público quanto ao logo e slogan, pois acredita-se que possa ser necessária alguma adequação (E).

4.2.14. Realizar o planejamento da personalidade da marca

A personalidade de uma marca deveria abranger traços de personalidades humanas para se descrever uma imagem de destino turístico, como por exemplo, ser orientada para a família, amigável, excitante, interessante ou original (EKINCI, 2003). Mariutti e Giraldi (2014) identificaram que embora a Embratur afirme que a marca transmite a percepção de uma pessoa “jovem, alegre, prestativa e de bem com a vida”, verificou-se que o turista potencial não se identificou com a pessoa descrita. As autoras citam que durante as entrevistas foi possível constatar que algumas celebridades poderiam promover o Brasil internacionalmente, no caso cita-se o Pelé, o Caetano Veloso, a Xuxa, a Sonia Braga e a Alice Braga.

Um possível aspecto que poderia ser incorporado é o termo “vibrante”, visto que em estudo de Silva e Giraldi (2016), foi possível de se verificar que a imagem do Brasil é associada a denominações que remetem a um país vibrante, podendo ser considerados os elementos carnaval, praias e futebol.

4.2.15. Realizar o planejamento do posicionamento da marca

Inicialmente o posicionamento da marca esteve alinhado com o posicionamento geral da América do Sul, por haver um baixo nível de conhecimento do público-alvo da oferta turística, havendo assim ajustes por países e uma diferenciação em relação aos demais países da América Latina, em que o foco seria no patrimônio natural e no estilo de vida, o qual sintetiza os valores da cultura viva do povo (BRASIL, 2005b). De fato, Khauaja e Hemzo (2007) afirmam que o posicionamento foi realizado conforme as análises da imagem do Brasil e do produto turístico que o país tem a oferecer, em que o patrimônio natural e o estilo de vida sintetizam os valores da cultura do povo, sendo considerado diferenciador em relação aos demais países da América Latina.

Houve no último Plano de Marketing uma mudança no posicionamento, em que o Brasil passou a se comparar e a competir com outros destinos líderes no turismo mundial, em que buscou consolidar a liderança nos principais países e nos principais segmentos. Para se definir os países prioritários, considerou-se as possibilidades de crescimento de cada país, a capacidade de crescimento do Brasil em cada mercado e a existência de uma acessibilidade direta (BRASIL, 2009).

Assim, atualmente são analisados vinte países, sendo: Argentina, Estados Unidos, Paraguai, Chile, Uruguai, França, Alemanha, Reino Unido, Itália, Portugal, Espanha, Bolívia, Colômbia, Peru, México, Venezuela, Japão, Holanda, Canadá e Suíça, em que consideram-se os países que representam os maiores emissores para o Brasil (E).

Existem também alguns países que não estão entre os primeiros analisados, mas que também são considerados estratégicos, como por exemplo a China, considerando o seu potencial turístico, no caso, a população crescente. O objetivo da análise foi de compreender a cultura, porque o país possui características específicas, para assim ser possível fazer a prospecção da forma de relacionamento (E).

Pode-se verificar que dentre os cinco primeiros países que são analisados pela Embratur, quatro são países latino-americanos, seguindo a recomendação de Tavares e Leitão (2017) e Souza et al. (2014), de que o Brasil deve promover seu turismo em países latino-americanos próximos.

Portanto, ao se considerar o modelo de Pike (2008), especificamente quanto aos sete passos do processo de posicionamento, pode-se afirmar que é realizada a identificação do público-alvo e do contexto da viagem, sendo identificados os destinos do mercado-alvo, sendo realizadas pesquisas para se identificar a motivação e benefícios percebidos pelos visitantes e para se identificar as forças e fraquezas de cada conjunto de destinos, sendo selecionado e implementada uma posição, havendo o assim seu monitoramento.

4.2.16. Definir o público-alvo interno e externo

Foi definido o público-alvo, e, como consequência os segmentos que seriam comercializados. Para a definição do perfil dos turistas estrangeiros, inicialmente foi necessário definir os países prioritários, como mencionado anteriormente no item 4.2.15, em que para a comunicação, são analisados 10 países, sendo: Argentina, Estados Unidos, Chile, Paraguai, Uruguai, França, Alemanha, Reino Unido, Itália e Portugal (E).

Assim, dentre os países considerados prioritários, é posteriormente realizada a análise dos segmentos que serão trabalhados em cada país. Esta análise é realizada pela área de mercados, que faz os estudos de prospecção, realizando o seu mapeamento, havendo, quando considerado necessário, uma atualização, surgindo assim outros nichos, como esportes náuticos, luxo e gastronomia e turismo jovem. Assim, com os dados coletados pela Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística, verifica-se quais são os nichos considerados relevantes para cada país, havendo a segmentação conforme o perfil do turista, como gênero e idade (E).

4.2.17. Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos

Existe atualmente uma preocupação com a existência de uma cultura organizacional na Embratur, que abrange também a Marca Brasil:

“Recentemente a gente fez uma campanha interna que a gente quer tornar isso o mais frequente possível, [...] aí a gente plotou aqui algumas áreas da Embratur interna, parede, a entrada, com o norte da campanha. Quando você abre o seu computador, você tem o descanso de tela de todo mundo, vem com a imagem da campanha. A gente fez um evento de lançamento disso, tem os nossos manuais da marca, enfim, todo o material que é produzido aqui na Embratur, é online, é divulgado, é também impresso, todo ele tem a Marca Brasil.” (E).

Adicionalmente, há também a preocupação em divulgar internamente a Embratur, ocorrendo um trabalho de marketing interno (endomarketing), sendo notável a diferenciação:

“Nas redes sociais temos dois perfis, o perfil Embratur que é voltado pro nacional, é público interno e trade e parceiro nacionais e a gente traz muito mais nessa comunicação a marca Embratur e para fora a gente não comunica Embratur, a gente comunica a Marca Brasil.” (E)

Quanto a existência de uma cultura organizacional, os benefícios são citados por Iyer, Davari e Paswan (2018), que afirmam que o *branding* interno se refere a influenciar os funcionários a executar a visão da marca e a seguir os processos estratégicos de gestão da marca, para assim melhorar o valor da marca no longo prazo.

4.2.18. Realizar a comunicação da marca

Neste item será abordado em profundidade os componentes de comunicação, sendo citado por Ghodeswar (2008) as campanhas de marketing e as ferramentas de promoção e a identidade visual, citada por Aaker (2007).

Para a comunicação da marca, foram utilizadas personalidades conhecidas do país em que, como por exemplo, para a Copa do Mundo na Rússia em 2018, foi realizada uma ação em um dos ônibus turísticos, sendo apresentado o cantor brasileiro Diogo Nogueira (E). Tal ação de agregar personalidades brasileiras é considerada benéfica, sendo que Castro e Giraldi (2012) confirmam que a utilização de personalidades globais que estimulem o mundo a conhecer o Brasil, pode ser uma ação que pode auxiliar na persuasão de potenciais clientes.

Considerando o modelo de Ghodeswar (2008), que aborda a comunicação da marca, pode-se concluir que a Marca Brasil comunica a mensagem da marca como sugerido pelo autor, utilizando campanhas publicitárias, que contém celebridades relevantes, sendo realizado em determinados eventos, como o caso citado do cantor Diogo Nogueira durante a Copa do Mundo na Rússia, tocando em praças famosas de Moscou e no Teatro Bolshoi (E).

Já em relação à identidade visual, o logo e o slogan “Sensational” devem estar presentes em todas as divulgações da marca. Já para a promoção da Marca Brasil, os canais utilizados são os operadores turísticos, relações públicas e o Portal Visit Brasil², que fornece informações sobre os destinos turísticos (E).

4.2.19. Verificar a integração entre o portfólio de produtos e serviços do destino com a estratégia de *branding*

A criação dos produtos turísticos do Brasil foi feita pela Chias Marketing, sendo que para o Plano Cores, que foi voltado para o turismo interno, e para o Plano Aquarela, foi utilizada a mesma metodologia para a avaliação dos produtos. Atualmente conta com os segmentos Sol e Praia, Ecoturismo, Cultura, Esporte e Negócios e Eventos, sendo que o maior segmento é o Sol e Praia. Os segmentos criados são considerados distintos, havendo distinção entre Sol e Praia e Ecoturismo, em que engloba Foz do Iguaçu e Pantanal, sendo considerado perfis diferentes de turistas (E).

Para se compreender a oferta turística brasileira, analisou-se o conteúdo dos principais operadores turísticos dos dezoito maiores países emissores, verificando os produtos turísticos dos principais líderes mundiais e pelo Brasil, em que se estudava quais seriam os atrativos que apenas o Brasil poderia oferecer. Assim, a grade de produtos foi elaborada conforme conceitos definidos pela Organização Mundial do Turismo e adotados regularmente pelo mercado mundial. Foi estruturada para cinco grandes segmentos e diversos nichos de mercado e produtos, conforme a figura 32 (BRASIL, 2009).

² <http://www.visitbrasil.com/pt/index.html>

Figura 32 - Segmentos e nichos de mercado e produto

Fonte: Brasil (2005b).

Kotler e Gertner (2004) enfatizam a necessidade de se entender que lugares diferentes atraem turistas diferentes, podendo segmentar as atrações que os turistas procuram considerando a beleza natural, sol, aventura, jogos, eventos, esportes ou cultura ou pela sua história. Ao se analisar a segmentação das atrações turísticas do Brasil, verificou-se que seguiu-se as recomendações dos autores, havendo a segmentação das atrações.

Além disso, pode-se confirmar que a Marca Brasil atende aos requisitos de Saeedi e Hanzaee (2018). Quanto aos componentes tangíveis e intangíveis citados pelos autores, os elementos intangíveis incluem a civilização, a cultura e a história, enquanto os elementos tangíveis incluem as praias, locais de hospedagem, centros de entretenimento, e os locais históricos. Ao se considerar os componentes intangíveis, a Marca Brasil possui a cultura e a história, e como elementos tangíveis as praias, centros e entretenimento e locais históricos, pontos verificados no estudo de Ritchie e Crouch (2010), que acreditam que o Brasil possui vantagens ao abordar satisfatoriamente a cultura e história e os eventos especiais, sendo citado como exemplo o Carnaval no Rio.

Ritchie e Crouch (2010) explicam que existem alguns fatores que motivam os turistas para a visita de um destino, havendo elementos que os visitantes consideram ao se escolher um destino ao invés de outro, sendo divididos em sete categorias: i) geografia e clima; ii) cultura e história; iii) laços de mercado; iv) atividades; v) eventos especiais; vi) entretenimento e vii) estrutura turística. Ao se analisar a Marca Brasil, considerando a análise de Castro e Giraldi (2012), alguns elementos da Marca Brasil não foram divulgados com a mesma ênfase, havendo ênfase na natureza, na cultura e no estilo de vida brasileiro, entretanto consideram que deveria também ser divulgada a arquitetura do lugar, que é considerada única, além da história e da arte, sendo abordadas apenas as percepções dos estrangeiros em relação ao Brasil. Concluiu-se portanto que foi uma falha no processo de desenvolvimento da Marca Brasil, em que se fossem considerados todos os elementos propostos por Domeisen (2003)³, a Marca Brasil poderia ser mais abrangente e completa. De fato, Ritchie e Crouch (2010), acreditam que a cultura e a história podem trazer uma vantagem competitiva para o destino, sendo que pode fornecer ao visitante uma possibilidade de vivenciar estilos de vida fora do seu dia-a-dia.

No que se refere à concepção dos segmentos e nichos do mercados, na gestão do portfólio pode ser realizada a avaliação dos projetos e produtos existentes, sendo identificadas novas ideias, realizando assim a priorização e a seleção dos projetos. Desta maneira, existem cinco tipos básicos de escolha: i) criação de um novo projeto; ii) aprovação de um projeto em desenvolvimento ou manutenção do projeto ou produto como está atualmente; iii) redirecionamento de um projeto havendo modificações no escopo; iv) congelamento de um projeto e v) cancelamento de um projeto (ROZENFELD et al., 2006).

³ Para Domeisen (2003), os elementos que devem ser incluídos em uma marca-país são os da arquitetura, história arte e da cultura

Assim, pode-se concluir que foram criados os segmentos, nichos e grade de produtos para o Brasil, havendo atualmente a criação de novos projetos. No caso, a área de mercados, responsável pelos estudos de prospecção e inteligência, já mapeou novos nichos, como esportes náuticos, luxo e gastronomia e turismo jovem, entretanto, não se confirmou se estes novos nichos já entrarão no próximo plano (E).

4.2.20. Modular a ideia central conforme o público-alvo

Foi constatado que a ideia central é modulada conforme o público-alvo, em que as campanhas são divididas por mercados. Pode-se citar como exemplo o evento realizado na Copa do Mundo na Rússia, em que foi definido quais os mercados seriam trabalhados lá, sendo utilizado um ranking que foi pré-definido anteriormente:

“Foi um cruzamento entre os principais compradores de ingressos versus esse ranking que a gente tem. Então, entre os países que nos interessam quais foram os que mais compraram ingresso. Aí, por exemplo, chegamos na Alemanha, chegamos na França, e a campanha foi focada nesses segmentos.” (E)

Vale ressaltar que Fan (2006) acredita que seja impossível de se desenvolver uma imagem simples ou uma mensagem central sobre um país que possa ser usado por diferentes setores da indústria. Considerando tal afirmação, foi questionado durante a entrevista sobre a segmentação das mensagens a serem comunicadas por mercado. Assim, a segmentação é considerada relevante, sendo que, no caso, na Copa do Mundo na Rússia, além de ser apresentado o cantor Diogo Nogueira, foram contratados blogueiros, influenciadores e jornalistas dos países que interessavam para a Embratur, sendo contratado um blogueiro russo e um argentino, que representaram alguns dos principais públicos, e, essas pessoas selecionadas ficaram repercutindo as ações das campanhas nas suas redes sociais (E).

Desta maneira, segue a recomendação de Kouris (2016), de que seja definido o público-alvo, sendo levado em consideração a afirmação de que a definição do público-alvo deve abordar questões comportamentais, demográficas e de estilo de vida.

4.2.21. Testar a mensagem a ser comunicada

Foi possível de se concluir que atualmente não são realizados testes da mensagem a ser comunicada, em que, não há um grupo interno para se realizar os testes, sendo considerado difícil de se fazer um pré-teste, ao se observar do ponto de vista logístico e financeiro. Além disso, o teste das mensagens iria demandar investimento e tempo que talvez a Embratur não tenha. Entretanto, considera-se necessário que os testes sejam realizados em alguns momentos, para entender como alinhar a expectativa do produto, além da expectativa do que o turista deseja e o que se está vendendo (E).

Domeisen (2003) ressalta a importância de que os conceitos de uma marca após serem pesquisados, devem ser testados e então definidos, sendo então utilizados para as campanhas promocionais segmentadas. De fato, para o caso da Marca Brasil, apesar das dificuldades citadas, em determinadas situações, é possível de se melhorar o resultado de campanha com o teste da mensagem comunicada (E).

4.2.22. Realizar parcerias compatíveis

Inicialmente, todas as empresas que divulgavam o Brasil e que possuíam um vínculo com turismo, podiam utilizar a Marca Brasil. Entretanto, foi apenas após o lançamento da marca que algumas empresas começaram a utilizá-la, como a empresa de transporte aéreo Gol, à uns 5 anos atrás. Além disso, as agências de turismo podem ser vistas como parcerias, em que há um trabalho em equipe. Isto é justificado, sendo que “se os operadores não começarem a vender os destinos lá, nada adianta a gente ter um esforço naquele mercado” (E).

Entretanto, é verificado se os parceiros preenchem certos requisitos, sendo a área de feiras a responsável por comunicar o mercado sobre a abertura de editais, que são lançados no mínimo duas vezes ao ano, para a participação dos parceiros nas feiras internacionais, sendo parceiros credenciados do trade turístico:

“A Embratur, na questão de eventos, lança periodicamente, [...] creio que no mínimo duas vezes por ano um edital para participação em feiras internacionais. Então a pessoa entrou no site, isso é também amplamente divulgado na imprensa, que ela faz um cadastro e ela tem que preencher certos requisitos e há um ranqueamento desses. [...] Tem uma nota de corte.” (E)

Por exemplo, para que a empresa parceira participe, é necessário que preencha alguns requisitos estipulados pela Embratur. Caso a empresa parceira vá acumulando pontos nos requisitos necessários estipulados pelo trade internacional, e esta ultrapasse a nota de corte, ela é considerada elegível para participar da feira internacional, sendo necessário o pagamento de uma taxa. Caso não seja paga a taxa, a vaga para a participação na feira internacional é aberta para o próximo participante (E).

Entretanto, foi constatado que de todas as operadoras turísticas, exceto as de Portugal, afirmaram estar carentes de informações sobre o Brasil para transmitir aos seus viajantes (BRASIL, 2005b). Este ponto levantado foi mencionado no artigo de Mariutti e Giraldi (2013), em que foram entrevistados operadores americanos, verificando que não houve o envio do material sobre a marca para todos, além da falta de informações sobre as ações do governo no turismo, como melhorias na infraestrutura, inovações nos serviços e melhorias e ajustes nas falhas da indústria do turismo.

Para Hankinson (2007), é fundamental que haja o gerenciamento dos interesses conflitantes dos parceiros, em que as estratégias de marketing devem ser seguidas pelas principais organizações de turismo. Até o momento, não foram encontradas divergências na divulgação da Marca Brasil pelas agências de turismo.

Além disso, especificamente para os eventos internacionais que iriam ocorrer no Brasil como a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos, houveram ações em parceria entre o Ministério do Turismo, a Apex-Brasil e a CBF, sendo executadas no mundial na África do Sul para dar início à promoção do Brasil como sede da Copa do Mundo em 2014 (BRASIL, 2009).

4.2.23. Alocar recursos

A alocação de recursos deve ser suficiente para cada atividade de *branding* (KOTLER; GERTNER, 2002). Considerando tal afirmação, foi questionado durante a entrevista como era realizada a alocação dos recursos, sendo confirmada a realização de uma divisão do orçamento por mercado considerado prioritário, em que o orçamento estipulado é planejado anualmente:

“A Embratur tem mercados prioritários de atuação. Como ela atua internacionalmente, ela elegeu 20 países, mas que a publicidade trabalha mais fortemente 10 países, pra atuação e aí a gente trabalha dentro de cada mercado o investimento disso, tem que priorizar [...] Temos o planejamento anual, e a gente divide esse planejamento por ferramentas, por mercados de atuação e enfim, e respeitando os cortes anuais, etc.” (E)

Assim, um investimento em marketing é considerado necessário, sendo importante que haja um investimento por turista que seja no mínimo equivalente ao dos seus concorrentes diretos, sendo recomendado que haja um orçamento de marketing equivalente a 1% da receita marginal gerada a cada ano sobre o ano passado pelo turismo no Brasil (BRASIL, 2009). Entretanto, assim como mencionado anteriormente, o orçamento estipulado para a Embratur não é considerado suficiente e as cotas do orçamento não são repassadas conforme a frequência estipulada.

4.2.24. Estabelecer padrões

A necessidade do estabelecimento de padrões aparece como um item essencial para a Marca Brasil, sendo utilizado um manual da marca:

“Quando a gente utiliza a Marca Brasil em nossas ações, nos orientamos primeiro enfim, pelo nosso conhecimento, mas tem um manual que orienta isso, o manual de utilização da Marca Brasil e quando algum parceiro utiliza a Marca Brasil, eles também vão pelo mesmo manual. [...] Quando for utilizar a Marca Brasil, considera o manual, aplica, devolve pra gente pra gente verificar como que ficou a aplicação.”(E)

Assim como citado pela Embratur, Domeisen (2003) afirma que o estabelecimento e gerenciamento de padrões de uso da marca auxilia a proteger a sua credibilidade. Neste tópico, a Embratur possui um manual utilizado pelos agentes de turismo, em que é descrito em quais ocasiões e como deve ser visualmente divulgada a logomarca e o slogan da marca (E).

Confirma-se portanto que a Embratur segue a recomendação de Morgan e Pritchard (2004) de que haja um guia do estilo de design da marca, que assegura a consistência da mensagem e da abordagem, para também reforçar os valores da marca.

4.2.25. Realizar um planejamento de longo prazo

A Embratur afirma que é realizado um plano de longo prazo, apesar de não possuir uma periodicidade fixa:

“Estamos atrasados quanto ao novo plano. Ele não tem regimentalmente ou tecnicamente uma periodicidade fixa. Geralmente se faz um plano de 4 em 4 ou de 5 em 5 anos. O planejamento de longo prazo ele tem que ser revisitado. O plano 20 em 20, apesar da gente não estar em 20-20, ele já está bem defasado porque ele foi lançado em 2010, 2012, imagina qual era o mundo a 8 anos atrás e o mundo que é hoje.” (E)

Assim, verifica-se que não há um plano atualizado, sendo necessário que seja fixada uma periodicidade para a elaboração do plano. No caso da Marca Brasil, o último plano disponível é o Plano Aquarela (2020), sendo voltado para a Copa do Mundo e os Jogos Olímpicos no Brasil, não havendo um plano atualizado. O plano de marketing para após os eventos esportivos seria de atuar com os aprendizados dos eventos internacionais. Assim, foi possível de se adquirir conhecimento para o planejamento das ações que foram realizadas na Copa do Mundo na Rússia, por exemplo, em que foram explorados os pontos positivos do Brasil, como as pessoas, no caso, o povo brasileiro. Desta maneira, evidencia-se a necessidade de se realizar o novo plano, sendo estipulada a sua frequência.

Além disso, Domeisen (2003) cita a necessidade de um planejamento de longo prazo, mas não da necessidade de se atualizar o planejamento. Entretanto, verificou-se com a Embratur que é necessário o planejamento de longo prazo e a sua atualização.

4.2.26. Criar controles de exportação

Em alguns casos, o país pode utilizar o seu nome para promover seus produtos, em que os consumidores utilizam generalizadamente as informações do país de origem como um indicador de qualidade (KOTLER; KELLER, 2002). No caso do Brasil, a Embratur atualmente não é a responsável pelos controles de exportação. Entretanto, a Marca Brasil, em conjunto com a Apex-Brasil, já foi utilizada, em marcas como Guaraná Antarctica, Havaianas e em marcas de cachaças, mas, atualmente está limitada ao destino, sendo que: “a Marca Brasil a princípio, seria para fazer uma marca-país” (E).

Entretanto, assim como já ressaltado em item anterior, é necessário de se verificar qual estratégia seria considerada adequada para a Marca Brasil, podendo serem criadas marcas setoriais ou uma marca liderada por uma empresa, sugestões citadas por Domeisen (2003).

4.2.27. Monitorar a marca

A Embratur possui atualmente uma área de inteligência competitiva, que faz o monitoramento da percepção dos países, sendo coletados dados primários e secundários, sendo realizado o monitoramento da imagem do Brasil no exterior. Para isto, são utilizadas algumas ferramentas:

“Na parte de comunicação especificamente, tem algumas ferramentas digitais que sempre dão *feedbacks*, que vai e volta, tem o Visit Brasil Connect, que é o site de informações turísticas, os perfis nas redes sociais, Facebook, Twitter, isso é uma forma de monitoramento. Tem o monitoramento de notícias, da imprensa, o clipping de notícias dos principais mercados internacionais, tem o clipping de notícias daqui da repercussão interna daqui do Brasil.” (E)

Assim, com esses dados coletados é possível de se refinar os esforços de promoção da marca, sendo possível de se identificar lacunas entre as percepções turísticas e locais em relação à marca conforme ressaltado por Giannopoulos, Piha e Avlonitis (2011). Entretanto, até o momento não foram realizadas entrevistas para se compreender a percepção da Marca Brasil, sendo realizados apenas estudos referentes à imagem do Brasil (E).

Verificou-se também a importância de monitorar o uso da logomarca, para não ocorrerem associações que possam ser negativas, que são relacionadas ao uso da imagem da Marca Brasil para fins não devidos, como em sites de pornografia, sendo realizado com o Ministério do Turismo há dois anos, em que se monitora, localiza e por fim bane o site (E).

4.2.28. Avaliar a marca

Endzina e Luneva (2004) enfatizam que após o lançamento da marca, esta deve ser ajustada, atualizada e coordenada ao longo do tempo, sendo necessário se avaliar o processo e o sucesso da marca após o lançamento. No caso, a cada atualização do Plano Aquarela há a

avaliação da marca e os ajustes que foram realizados após cada plano. Quanto as estratégias referentes à promoção da marca no exterior, para a avaliação da marca em 2007, foi realizado durante seis meses a avaliação das ações e investimentos para se conhecer os resultados e corrigir os processos (BRASIL, 2009).

A Embratur avalia periodicamente a marca, entretanto precisaria de uma “avaliação mais profunda” e que além disso, não existe uma equipe para o gerenciamento da marca (E). A equipe de gerenciamento da marca tem como tarefa o planejamento da identidade da marca, que pode também ser realizada por uma empresa contratada, como foi realizada na criação e na revisão da Marca Brasil pela consultoria Chias Marketing. De fato, verificou-se que não houveram mudanças nos produtos oferecidos, permanecendo os mesmos desde a sua criação, havendo uma pequena mudança no logo conforme citado em item anterior, sendo que as maiores mudanças dizem respeito às estratégias referentes à promoção da marca no exterior.

4.2.29. Revisar a marca

São realizadas revisões da marca periodicamente (E), sendo a primeira revisão da marca realizada em 2007, ocorrendo um novo posicionamento turístico do Brasil nos mercados-alvo (BRASIL, 2009). Entretanto, é necessária uma revisão da marca, especificamente do posicionamento da marca, que pode não estar alinhada com o momento atual da economia, sendo necessário colher informações detalhadas e realizar pesquisas para se confirmar um realinhamento (E).

Como recomendação, Morgan e Pritchard (2004) enfatizam que qualquer alteração deve ser gerenciada dentro da consistência geral da marca. Citam como exemplo a personalidade da marca, em que uma vez identificada, a sua essência deve se manter, podendo serem realizados refinamentos, mas os fundamentos devem permanecer consistentes. Ao se analisar a Marca Brasil, é possível de se afirmar que, desde o seu lançamento, são realizados refinamentos e não são alterados os fundamentos da marca, como por exemplo, dos produtos oferecidos.

Entretanto, pode-se concluir que não há uma periodicidade para que seja realizada a avaliação e a revisão da marca, sendo que a última revisão realizada foi em 2007, não sendo

apresentado ao público uma nova revisão. Para o próximo plano, será analisada a imagem do país e, caso seja necessário, será revisado o planejamento (E).

Assim, baseado nos resultados, a Proposição 1 foi confirmada, sendo possível de se aplicar o modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país proposto neste estudo. Foi constatado que todos os processos propostos são relevantes, apesar de não serem todos realizados pela Marca Brasil. No caso, os processos de criação de controles de exportação e o teste de mensagens não são realizados. O processo de criação de controles de exportação não é realizado pela Embratur, visto que a Marca Brasil atualmente atua como uma marca de destino turístico. E o processo de teste de mensagens a serem comunicadas não é realizada por questões financeiras e logísticas, sendo necessário avaliar a viabilidade de tal processo.

4.3. Análise da proposição 2

Considerando o objetivo específico de se identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, a proposição 2 ficou definida como: **É possível identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país (CASTRO; GIRALDI, 2012).**

4.3.1. Dificuldades

Do ponto de vista da Embratur, existem dificuldades quanto ao gerenciamento da marca-país, primeiramente, pela Marca Brasil ser considerada uma marca de destino turístico, voltada exclusivamente para o turismo, e não uma marca-país, relacionada também à exportação (E).

Outro desafio é relacionado a priorização do turismo dentro da economia brasileira:

“No ranking da OMT, o Brasil é o primeiro em recursos naturais, mas ele é o “119º em políticas de turismo”, então, um dos cenários que apontam o que está acontecendo é quando você não tem um esforço de privilegiar políticas, de privilegiar até um mero ordenamento de posicionamento.” (E)

Assim, as políticas públicas de turismo ainda são um fato recente, considerando que a criação de um Ministério próprio ocorreu apenas em 2003 (PEREIRA et al., 2018). Além disso, o Brasil precisa melhorar o seu desempenho para que alcance novos mercados, sendo que o país possui apenas 13 representantes no exterior, sendo sete escritórios na Europa, dois na América do Sul, três nos Estados Unidos e um na Ásia (TAVARES; LEITÃO, 2017).

Hankinson (2007) confirma que as realidades políticas de uma marca de destino podem ocasionar na descontinuidade no processo de marca que impedem o seu desenvolvimento. No caso do Brasil, houveram os casos de corrupção no Ministério do Turismo, como constatado por Mariutti e Giraldi (2013), sendo destacado em seu estudo que houve uma insatisfação por parte dos operadores turísticos entrevistados quanto aos recursos prometidos pelo governo e com o valor que foi realmente aplicado para a Marca Brasil. De fato, no artigo de Perlin et al. (2017) há o questionamento quanto a confiabilidade do país, estando diretamente relacionada à corrupção.

Adicionalmente, Morgan e Pritchard (2004) citam os desafios para uma marca de destino, em que os orçamentos são baixos, existindo um baixo controle gerencial e a existência e uma vulnerabilidade a pressões políticas internas e externas. Entretanto, apesar da gestão de um país ser considerada complexa e multidimensional, Florek (2005) afirma que a marca pode ajudar no processo de criação de um objetivo maior e de longo prazo, que é a riqueza de uma nação.

Existem as dificuldades relacionadas à imagem do país. Castro e Giraldi (2012) citam como dificuldade a superação de antigos clichês relacionados à imagem do Brasil, associados ao carnaval e futebol. Além disso, segundo os autores, houve a dificuldade na necessidade de disseminar principalmente nos mercados prioritários, informações sobre o Brasil, seus destinos e produtos turísticos. Tal fato é confirmado por Pinheiro e Rossi (2016), de que a imagem do país é associado à sensualidade, à beleza natural, ao samba, carnaval e ao futebol, em que pode limitar a exploração da imagem de um país maior, mais diversificado e atraente, dificultando assim as ações publicitárias e de marketing para se mostrar algo que não é rotineiramente explorado.

Por fim, quanto aos produtos exportados pesquisados, no caso do setor de cosméticos, na análise de Paterlini, Giraldi e Amui (2012), apesar do intuito de apresentar o Brasil como

um país que possui qualidade nos produtos exportados, que poderia comercializar os produtos com um preço “*premium*”, os consumidores não compartilham dessa visão, sendo que tendem a acreditar que os produtos dos países em desenvolvimento são de qualidade inferior e que deveriam ter preços mais baixos.

4.3.2. Benefícios

Quanto aos benefícios, estes podem envolver a comunicação feita sobre a marca:

“Pelo menos na área de turismo ter um maior alinhamento, unicidade, maior possível, de tom de comunicação. Tentar trazer atributos de um país mais uniforme possível, apesar do produto ser amplamente complexo.” (E)

Assim, uma marca pode trazer uma padronização na assinatura de ação, sendo uma referência, cumprindo o papel que lhe é conferido à Marca Brasil: uma marca de destino turístico (E).

Existem os benefícios para a economia do país. É possível que se aumente o fluxo de turistas estrangeiros, incentivando as suas viagens a durarem mais tempo, gerando emprego e renda para o país, contribuindo para a diminuição das desigualdades regionais (BRASIL, 2009). Além disso, com o gerenciamento da Marca Brasil, foi possível de se estruturar a estratégia, de modo a delegar a gestão aos governos locais e regionais, transferindo assim o poder para os destinos, favorecendo assim o controle sobre o processo de desenvolvimento do turismo e permitindo o fortalecimento de recursos (MAZARO; CUNHA; CERQUEIRA, 2012).

Desta maneira, a proposição 2 foi confirmada, sendo possível de se identificar dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país. As dificuldades encontradas foram a baixa priorização do turismo dentro da economia brasileira, os problemas políticos envolvendo a corrupção no país e a imagem do país, que pode ser explorada para além da imagem associada ao carnaval e samba e que afeta a exportação de produtos. Como benefícios, cita-se o alinhamento na mensagem a ser comunicada, de uma maneira uniforme. Existem também benefícios para a economia, como o aumento no fluxo de turistas, gerando mais empregos e renda para o país.

4.4. Análise da proposição 3

Considerando o objetivo específico de se analisar e apresentar sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, especificamente para a Marca Brasil, a proposição 3 ficou definida como: **É possível aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio e sugerir melhorias nos processos de uma marca-país (NEUBAUER, 2009).**

A abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio traria benefícios para a Marca Brasil, em que ajudaria no processo de revisitação da marca se a Embratur tivesse o controle disso hoje, mas que atualmente não tem, sendo que poderia auxiliar no processo de entender, melhorar, afinar, como qualquer outro processo (E).

Relembrando o ciclo de vida de Moraes et al. (2014), apresentado na revisão da literatura, em que para a análise da proposição 3 é necessário que sejam realizados os seguintes passos: i) planejamento e estratégia: o estabelecimento de uma estratégia orientada para os processos de negócios e o desenvolvimento de um plano para direcionar as ações de BPM; ii) análise dos processos, em que são utilizadas diferentes metodologias para entender o alinhamento dos processos organizacionais com os objetivos e metas estabelecidos e iii) desenho e modelagem: sendo realizado o desenho e modelagem dos processos e suas especificações.

4.4.1. Planejamento e estratégia

Considerando o modelo de Moraes et al. (2014) apresentado na literatura, que aborda o primeiro passo, de planejamento e estratégia do ciclo de vida do BPM, nos tópicos seguintes, as etapas serão comentadas na seguinte ordem: i) a validação da direção estratégica; ii) a determinação das relações entre os *stakeholders*; iii) o desenho dos processos de negócios; iv) a consolidação dos critérios das estratégias; v) a identificação de métricas de performance; vi) o alinhamento de processos de governança; vii) a priorização de processos e viii) o alinhamento das capacidades dos processos.

4.4.1.1. Validação da direção estratégica

De acordo com Burlton (2010), na etapa de validação da direção estratégica, pretende-se compreender os princípios da organização, que engloba o propósito da atividade e a definição dos conceitos estratégicos em que se define inicialmente a visão, a missão e os valores da empresa.

Assim, pode-se afirmar que a visão da Marca Brasil atualmente é: “O Brasil é um país ao qual sempre temos que regressar. Um país extenso e intenso, onde encontramos e sentimos. Um país excelente e competente. Um país com grande diversidade natural e cultural. Um país com identidade própria, onde o povo define e marca esta diferença. Um país moderno, modelo de sustentabilidade. O Brasil é um país sensacional!” (BRASIL, 2009, p. 37).

Já a missão da Embratur é de “fazer a promoção do destino turístico internacionalmente” (E). Já os valores da marca são: i) natureza ii) cultura viva; iii) povo; iv) clima e v) modernidade (BRASIL, 2009).

Adicionalmente podem ser utilizadas ferramentas que auxiliam na análise desta etapa. Bernardo, Galina e Pádua (2017) citam em seu artigo a utilização de ferramentas, como o Canvas e a análise SWOT.

O Canvas abrange nove componentes, que englobam as quatro áreas principais de um negócio, sendo os clientes, a oferta, infraestrutura e a viabilidade financeira tendo por objetivo descrever a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Os componentes que compõe o Canvas são: i) segmentos de cliente; ii) proposta de valor; iii) canais; iv) relacionamento com clientes; v) fontes de receita; vi) recursos principais; vii) atividades-chave; viii) parcerias principais e ix) estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). O Canvas da Marca Brasil é representada na figura 33, sendo abordados detalhadamente a seguir.

Figura 33 - Canvas da Marca Brasil

Fonte: elaborado pela autora

Segmentos de mercado: Os turistas da Marca Brasil são segmentados, sendo que, especificamente para a comunicação, considera-se a inclinação de cada segmento para determinados destinos. Assim como mencionado no item 4.2.16, referente a definição do público-alvo interno externo, o público-alvo é dividido considerando os países, verificando se são considerados prioritários para a promoção da Marca Brasil. Assim, podem ser divididos entre os turistas que viajam para o país para negócios ou em busca de lazer, conforme faixa etária, gênero e segmentos que interessam a cada país.

Proposta de valor: Este componente remete ao *Brand equity*, em que considera-se necessário que se convença os consumidores de que existem diferenças significativas entre marcas de determinadas categorias de produtos ou serviços (KELLER, 2003). Para a análise, deve-se considerar os cinco ativos do *Brand equity* segundo Aaker (1992), sendo: i) lealdade à marca; ii) conhecimento da marca; iii) qualidade da marca percebida; iv) associações da marca e v) outros ativos da marca, como patentes, e marcas registradas.

Assim, considerando a missão da Embratur de se promover o destino turístico internacionalmente, deve-se divulgar os valores propostos, que os diferenciam das demais marcas, que é o da natureza, cultura viva, do povo, do clima e da modernidade, em que constatou-se que, se há a comunicação eficiente das mensagens propostas, além de uma

imagem positiva da marca, pode-se gerar o conhecimento da marca, alinhando com a percepção da qualidade, que pode aumentar a lealdade à marca. Em consonância com Aaker (1992), que afirma que o conhecimento da marca, a qualidade percebida e as associações da marca podem aumentar a lealdade à marca.

Canais: Uma viagem pode ser organizada por agências de turismo e pelo próprio turista (BRASIL, 2007). Em relação aos canais de vendas, as agências de turismo que atuam como intermediários no processo comercial, estão diretamente ligados à operação de viagens, realizando a contratação e execução de programas, roteiros e itinerários (MACEDO; SILVA, 2016). Sendo assim, é importante que as agências recebam os materiais de divulgação sobre ações da Marca Brasil, contudo, no estudo de Mariutti e Giraldi (2013), verificou-se que nem todas as agências americanas estudadas receberam o Guia de Marca, que contém informações sobre a marca. Outro ponto ressaltado pela autoras é a falta de informação quanto às ações do governo, como melhorias na infraestrutura, inovação e serviços, que auxiliaria como argumentos de venda dos pacotes turísticos.

Para este elemento, a capacitação dos agentes turísticos é considerado relevante, sendo que a agência de turismo precisa saber como abordar o cliente, além de conhecê-lo e estabelecer com ele uma relação de parceria e confiança (SILVEIRA, 2015). Assim, a capacitação dos agentes turísticos, assim como a realização de workshops é necessário. Entretanto, Mariutti e Giraldi (2013) constataram que, apesar de a Embratur disponibilizar um treinamento online de vendas para as agências, não são todas as agências entrevistadas que sabiam da sua existência.

Quando o turista deseja obter informações sobre um destino turístico, uma das fontes de informação utilizada é o Portal Visit Brasil, que é o site de informações turísticas do Brasil criado pela Embratur. O site contém informações sobre as diversas localidades do país, trazendo informações como a história, os principais pontos turísticos, dados climáticos para todos os períodos do ano, hospedagem, gastronomia e eventos (SILVA; RESENDE, 2015).

Relação com o cliente: Quanto ao componente de relacionamento com o cliente, pode-se afirmar que é realizado através das redes sociais, em que de acordo com a Embratur, há o Facebook, Instagram e Twitter do perfil institucional da Embratur e da Marca Brasil.

Fontes de receita: Considerando a ligação da Embratur com o Ministério do Turismo, os recursos perpassam pelo Ministério, mas a Embratur possui a sua autonomia financeira. Pode-se afirmar que os recursos principais da Marca Brasil são intelectuais e humanos. O recurso intelectual é a marca, e os recursos humanos são os funcionários, que possuem conhecimento do negócio.

Atividade-chave: As atividades-chave são necessárias para criar e oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter o relacionamento com o cliente e gerar renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Sendo assim, a atividade-chave da Marca Brasil é a promoção, marketing e comercialização dos produtos turísticos brasileiros.

Parcerias: Existem quatro tipos principais de parcerias, sendo: i) alianças estratégicas entre não competidores, ii) coopetição, havendo parcerias estratégicas entre concorrentes; iii) joint ventures para desenvolver novos negócios e iv) relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). As alianças da Marca Brasil são estratégicas e há uma relação comprador-fornecedor, sendo que as ações que são realizadas pela marca são alinhadas com o Ministério do Turismo e com a Apex-Brasil, sendo que especificamente para os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo, houve a parceria do Ministério do Esporte e da CBF. Além disso, há a parceria com os operadores turísticos, que ofertam os destinos brasileiros para o turista internacional.

Custos: Os custos da Marca Brasil incluem as pessoas (salários), insumos, manutenção da estrutura e a promoção da marca.

Já a análise SWOT, citada por Pike (2008), é uma ferramenta que permite a análise do ambiente interno e externo, sendo representada na figura 34.

Figura 34 - Análise SWOT da Marca Brasil

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Beleza natural Clima Diversidade cultural Natureza Povo brasileiro	Acesso ao país Associações com crime, pobreza e problemas políticos Impostos Infra estrutura Limitação orçamentária
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aumento da renda mundial Crescimento do turismo Priorização do turismo na economia	Catástrofes naturais Descompasso no tempo de liberação da cota Diminuição no número de pesquisas Flutuação da moeda Prolongamento da crise financeira Terrorismo

Fonte: elaborado pela autora

Assim, existem pontos fracos relacionados a imagem do Brasil, que englobam a infra estrutura do país (BRASIL, 2009), existindo a falta de saneamento básico, saúde pública e mobilidade urbana (MAZARO; CUNHA; CERQUEIRA, 2012, LOHMANN et al., 2015, PEREIRA et al., 2018), acessibilidade ao país (BRASIL, 2009), de treinamento e manutenção dos lugares turísticos (PÉREZ-NEBRA; ROSA, 2008), dificuldades para se comunicar em inglês com os turistas (TAVARES; LEITÃO, 2017), associações com crime (MELO; MATARUNA, 2016, MARIUTTI; MEDEIROS, 2018), pobreza (MELO; MATARUNA, 2016, MARIUTTI; MEDEIROS, 2018) e problemas políticos (LOHMANN et al., 2015, MARIUTTI; MEDEIROS, 2018).

Existe também a possibilidade de limitações orçamentárias, que impacta diretamente na comunicação (E), e o impacto dos impostos, que podem limitar a competitividade do turismo brasileiro, em que não existem perspectivas de que haja uma diminuição nos impostos (SEBRAE, 2016).

Entretanto, é possível afirmar que existe uma imagem positiva dos turistas estrangeiros com relação ao Brasil, sendo citada a natureza (praias, clima, beleza natural) (BRASIL, 2007, MELO; MATARUNA; 2016), o povo (BRASIL, 2007, CANTO-GUINA; GIRALDI, 2015, MELO; MATARUNA; 2016), a receptividade da população (MAZARO;

CUNHA; CERQUEIRA, 2012), a cultura viva (BRASIL, 2007, MIRA, 2014, MELO; MATARUNA; 2016), o esporte e a culinária (MELO; MATARUNA; 2016).

Quanto às oportunidades, foi possível de se verificar que uma das oportunidades é a possível recuperação econômica dos países considerados importantes emissores de turistas para o Brasil (BRASIL, 2015), além da possibilidade de haver uma priorização do turismo dentro da economia brasileira. Outra oportunidade é o crescimento do turismo no mundo, em que há a previsão de que haja um crescimento de 69% no número de pessoas que devem viajar o mundo entre 2008 e 2020. Entretanto, apesar dessa previsão otimista, uma das ameaças é a crise econômica global, que ocorreu em 2009, afetando o setor em praticamente todo o mundo (BRASIL, 2009)

Para Castro e Giraldi (2012) as possíveis ameaças para a Marca Brasil seriam as flutuações das diversas moedas em relação ao real, as ameaças de terrorismo, a possibilidade de ocorrência de catástrofes naturais e eventual revés da economia mundial. De fato, mudanças na taxa de câmbio podem prejudicar o fluxo de turistas para o país, mas podem ser superadas por um serviço altamente qualificado, em que uma apreciação da moeda seria um reflexo dessa qualidade (TAVARES; LEITÃO, 2017).

Outras possíveis ameaças para o turismo brasileiro é o prolongamento da crise financeira internacional (BRASIL, 2009, TAVARES; LEITÃO, 2017), uma possível descontinuidade metodológica e de produção de pesquisa sobre o setor turístico, que são essenciais para a tomada de decisões (TAVARES; LEITÃO, 2017) e o descompasso no tempo de liberação da cota do orçamento, que influencia diretamente nas ações de comunicação (E).

A sugestão de Pike (2008) é de que se implemente estratégias que não são usadas pelos rivais, em que deve-se explorar as forças, neutralizar as ameaças e evitar as fraquezas. Assim, a Embratur deve enfatizar os seus pontos fortes, como a beleza natural, o clima, a natureza, a diversidade cultural e o povo brasileiro em suas campanhas de marketing. Já os pontos fracos citados, como o acesso ao país, a infra estrutura, a associação com crimes, pobreza e problemas políticos, os impostos e a limitação orçamentária, a Embratur deve se atentar aos possíveis contratempos que possam surgir, sendo elaborados planos para prevenção de eventuais riscos.

Assim, é necessário aproveitar as oportunidades citadas, como a recuperação econômica, o aumento do turismo no mundo e a priorização do turismo no país, assim como elaborar estratégias para lidar com as possíveis ameaças citadas, que envolvem as mudanças nas taxas de câmbio, o prolongamento da crise financeira internacional, uma possível descontinuidade de pesquisas sobre o setor turístico e o descompasso no tempo para liberação da cota do orçamento.

4.4.1.2. Determinação das relações entre os *stakeholders*

Para se determinar as relações entre os *stakeholders*, pode-se utilizar o modelo de Contexto dos Negócios dos *Stakeholders* citado por Burlton (2010), sendo representado por um desenho de um diagrama com as trocas entre os *stakeholders* e a organização. O modelo é representado na figura 35.

Figura 35 - Diagrama de Contexto da Marca Brasil

Fonte: elaborado pela autora

Assim, são retratados no modelo os produtos ou serviços entregues, a troca de informações e de conhecimento realizada (BURLTON, 2010). No caso da Marca Brasil, os parceiros são a Apex-Brasil e o Ministério do Turismo, sendo realizadas ações conjuntas com ambos e os operadores turísticos, responsáveis por intermediar a venda dos destinos turísticos. O regulador é o governo, que possui as normas e diretrizes para a administração da

organização. Já os recursos financeiros são repassados do Ministério do Turismo, em que são utilizados para realizar a promoção dos destinos turísticos para os turistas.

4.4.1.3. Consolidação dos critérios das estratégias

O terceiro passo é a consolidação dos critérios de estratégias, que tem por objetivo identificar inconsistências e conflitos entre as visões dos *stakeholders*. A percepção dos *stakeholders* foi solicitada para a criação do logo da marca, sendo apontadas as cores verde, amarelo, azul, vermelho e branco.

Já a relação entre a Apex-Brasil e a Marca Brasil é retratada no artigo de Khauaja e Hemzo (2007). A relação entre a Apex-Brasil e a Marca Brasil iniciou-se em fevereiro de 2005, em que a Marca Brasil foi apresentada aos empresários da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), sendo sugerido que os atributos relacionados aos produtos exportados seriam incorporados à marca, apesar de este não ter sido o conceito original, sendo apenas incorporados atributos relacionados ao turismo. Foi nesta data que foi assinado um acordo de cooperação técnica e operacional entre a Embratur e a Apex-Brasil para a participação nos eventos comerciais e missões internacionais. Entretanto, atualmente a Apex-Brasil tem um campo de atuação diferente do da Embratur, sendo utilizada a marca “Be Brasil” para os produtos brasileiros exportados, e a Marca Brasil atrelada ao destino turístico (E).

4.4.1.4. Definição da arquitetura de processos

O quarto passo é o desenho dos processos de negócios, em que pode-se utilizar o mapa de processos. A figura 36 apresenta a arquitetura de processos da Marca Brasil. Já a figura 37 apresenta os níveis hierárquicos, identificando seus processos e seus relacionamentos.

Figura 36 - Arquitetura de Processos da Marca Brasil

Fonte: elaborado pela autora

Figura 37 - Arquitetura de Processos detalhado da Marca Brasil

Fonte: elaborado pela autora

Para a análise, os processos foram organizados de forma a seguir uma sequência, em que, de acordo com o ABPMP (2013), estes processos são formados por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica, sendo governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo. Além disso, para os processos centrais foi possível realizar uma divisão por área de conhecimento, sendo: o planejamento da criação da marca, diagnóstico da marca, definição dos componentes estratégicos, definição da identidade da marca, comunicação e gerenciamento da marca. Os processos de suporte são o serviço de TI e a contratação de consultoria de negócios. Por fim, o processo relacionado aos reguladores é o de gerenciamento de insumos e de pessoas. Assim, o quadro 13 traz uma análise dos processos atuais da marca.

Quadro 13 - Processos da Marca Brasil

	Nº do processo	Etapa	Nome do processo	Descrição
Centrais	1	Planejar a marca	Verificar a necessidade de um <i>branding</i> nacional	Verifica-se a necessidade de um <i>branding</i> nacional
	2		Verificar a capacidade interna do país	Verifica-se a existência de empresas, se há uma capacidade de produção relevante, de destinos turísticos que atendam satisfatoriamente o público-alvo e de infraestrutura
	3		Criar um grupo de trabalho	A criação de um grupo de trabalho deve incluir políticos, funcionários públicos, representantes da indústria, entre outros
	4		Realizar planejamento para alocação de recursos	São alocados fundos suficientes para cada atividade
	5		Estabelecer padrões	São estabelecidos padrões para utilização da marca, sendo criado o Manual da Marca
	6		Realizar um planejamento de longo prazo	Realiza-se um planejamento da marca no longo prazo
	7	Realizar diagnóstico da marca	Realizar análise SWOT	Realização de uma análise SWOT: do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)

Continua

Continuação

	Nº do processo	Etapa	Nome do processo	Descrição
Centrais	8	Realizar diagnóstico da marca	Comparar a imagem do país com a dos concorrentes	Avaliação da imagem do país e comparação com os concorrentes
	9		Realizar uma pesquisa para entender os turistas estrangeiros	Realização de uma pesquisa para entender os turistas
	10		Identificar as percepções internas e do país	Identificação das percepções internas e do país
	11	Definir componentes estratégicos	Estabelecer as metas e objetivos	Elaboração das metas e objetivos
	12		Estabelecer os valores da marca	Elaboração dos valores da marca
	13		Estabelecer a visão	Elaboração da visão da marca
	14		Estabelecer a missão	Elaboração da missão
	15	Definir identidade da marca	Criar slogans, imagens visuais e símbolos	Criação de slogans, imagens visuais e símbolos
	16		Planejar a personalidade da marca	Realização do planejamento da personalidade da marca
	17		Planejar o posicionamento da marca	Realização do planejamento do posicionamento da marca
	18		Planejar a comunicação da marca	Envolve as campanhas de promoção, os temas, celebridades que participarão e canais de comunicação
	19		Verificar a integração entre o portfólio e estratégia	Verifica se há integração entre o portfólio de produtos e a estratégia de <i>branding</i>
	20	Planejar a comunicação da marca	Definir o público-alvo interno e externo	Definição do público-alvo interno e externo
	21		Modular a ideia central conforme o público-alvo	Modular a ideia central conforme o público-alvo
	22		Comunicar a marca	Comunicar a marca
	23	Gerenciar a marca	Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	Cria uma cultura organizacional voltada para a marca
	24		Realizar parcerias compatíveis	Realizar parcerias público-privadas, incluindo os operadores turísticos

Continua

Conclusão

	Nº do processo	Etapa	Nome do processo	Descrição
Centrais	25	Gerenciar a marca	Monitorar a marca	Realização de estudos primários e secundários para se identificar lacunas
	26		Avaliar a marca	Avaliar o processo e o sucesso do <i>branding</i>
	27		Revisar a marca	Revisão da marca
Reguladores	28	Gerir insumos	Gerir insumos	Gerenciamento de insumos da Embratur
	29	Gerir pessoas	Gerir pessoas	Gerenciamento de pessoas
Suporte	30	Serviço de suporte	Serviço de TI	Suporte de TI aos colaboradores
	31	Serviço de análise e apoio	Consultoria	Contratação de consultoria para realização de análises

Fonte: elaborado pela autora

4.4.1.5. Identificação de métricas de performance

A quinta atividade é a identificação de indicadores de performance dos processos. A análise foi realizada considerando as recomendações de Burlton (2010), em que os indicadores devem ser associados aos objetivos estratégicos, devendo ser relevante, comparável, associado a um período de tempo, mensurável e confiável. Os processos que teriam indicadores de desempenho são retratados no Quadro 14.

Quadro 14 - Identificação de indicadores de desempenho

Processo	Descrição	Indicador de desempenho
Verificar a capacidade interna do país	Verificar a capacidade de produção das empresas	Necessário verificar se as empresas possuem a capacidade produtiva necessária para atender as demandas dos compradores internacionais, não afetando a qualidade do produto
Realizar planejamento para alocação de recursos	Verificar se a alocação de recursos segue conforme o planejado	Realizar o planejamento da alocação de recursos dividido por país
Estabelecer padrões	Estabelecimento de padrões na utilização da marca	Verificar número de ocorrências que não estão de acordo com o padrão estabelecido de uso da marca
Comparar a imagem do país com a dos concorrentes	Realizar pesquisas comparativas com países concorrentes	Mensuração da percepção do consumidor comparando com os concorrentes
Realizar uma pesquisa para entender os turistas estrangeiros	Pesquisas com os turistas estrangeiros antes e após visita ao país	Mensuração das percepções do turista internacional, considerando a imagem da marca, qualidade dos produtos, conhecimento da marca, satisfação do turista, probabilidade de retorno, motivos da escolha
Identificar as percepções internas e do país	Pesquisas com <i>stakeholder</i> interno e suas percepções sobre o país	Mensuração das percepções do <i>stakeholder</i> interno quanto a imagem da marca
Comunicar a marca	Percepção do público-alvo	Verificar percepção do público-alvo após ações de comunicação, mensuração das vendas e avaliação do site oficial
Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	Pesquisas com objetivo de compreender a satisfação do colaborador	Mensuração dos níveis de engajamento dos funcionários qualidade de vida no trabalho e pesquisa de clima organizacional
Realizar parcerias compatíveis	Verificar o cadastro de novos parceiros	Mensuração do número de parceiros considerados compatíveis

Fonte: elaborado pela autora

Assim, o processo de verificação da capacidade interna do país abrange verificar se as empresas nacionais possuem capacidade produtiva necessária para atender os compradores internacionais, mantendo a qualidade do produto, em consonância com a recomendação de

Domeisen (2003). Já na alocação de recursos, Kotler e Gertner (2002) recomendam que devem ser suficientes para cada atividade. Deste modo, é necessário que se garanta que seja alocado 1% da receita marginal gerada a cada ano sobre o ano anterior, pelo turismo no Brasil (BRASIL, 2009). Entretanto, assim como já mencionado anteriormente, o orçamento não é considerado suficiente e além disso, deve-se atentar para o repasse da cota do orçamento que não segue o cronograma planejado.

O estabelecimento de padrões se torna necessário, assim, foi criado um manual de uso da marca, além de se verificar se os parceiros estão aplicando a marca corretamente, atentando ao posicionamento do logo e do slogan (E). Outro indicador relevante é quanto à comparação da imagem do país com a dos concorrentes. Na criação foi possível de se constatar com a pesquisa realizada com o trade turístico que as praias do México e do Caribe são mais bonitas que do Brasil (BRASIL, 2005b).

As pesquisas para entender os turistas estrangeiros são realizadas pela Embratur, em que a última realizada em 2009 continha informações como a compreensão da percepção da qualidade dos produtos, em que 68% dos entrevistados consideraram a qualidade dos produtos alta ou muito alta e o conhecimento da Marca Brasil, que partiu de 11% em 2006 para 20% em 2009. Além disso, considerando os eventos internacionais realizados no Brasil (Jogos Olímpicos e Copa do Mundo), um estudo realizado em 2009 considerou a probabilidade dos turistas retornarem ao país após participar de um evento internacional no Brasil, sendo que cerca de 92% retornariam em outras oportunidades para lazer ou negócios. Já os principais motivos para escolha do país como destino turístico foram, sol e praia, para conhecer o Brasil, as belezas naturais, a cultura viva, o povo e a recomendação de amigos e parentes (BRASIL, 2009).

Já a pesquisa com o público interno, como a realizada em 2009, trouxe informações sobre a imagem do país, sendo analisados os pontos positivos e negativos do país (BRASIL, 2009).

A comunicação da marca abrange a opinião do turista, sendo necessário compreender a percepção em relação a propaganda realizada. Na última pesquisa realizada em 2009 foi possível constatar que a propaganda do Brasil é emocional e geradora de imagens positivas. Dos entrevistados, 37% dos turistas que viram alguma propaganda associaram-na a alguma

imagem positiva e 38% a sentimentos como vontade de conhecer e alegria. Por fim, a avaliação do site oficial do Brasil, que contém informações sobre os destinos turísticos, avaliado como ótimo e bom por 74% dos turistas que o acessaram (BRASIL, 2009).

A realização de uma coordenação departamental e alinhamento de processos é necessária para se identificar o nível de satisfação dos funcionários, o engajamento e a qualidade de vida no trabalho. Considera-se relevante ao se considerar que as pessoas gastam uma quantidade significativa de tempo no trabalho, influenciando assim seu bem-estar pessoal (KIM et al., 2019).

Por fim, a realização de parcerias compatíveis. Atualmente é realizada a verificação de requisitos considerados necessários para que os parceiros, como companhias aéreas e operadores turísticos participem junto com a Embratur das feiras em outros países, sendo necessário que atendam alguns requisitos como um cadastro no Cadastur, o sistema de cadastro de pessoas ou empresas que atuam no setor turístico, por exemplo (E).

4.4.1.6. Alinhamento de processos de governança

De acordo com Burlton (2010), esta etapa tem por objetivo garantir uma responsabilidade clara por todos os processos. Essas funções podem ser realizadas por diferentes pessoas em grandes organizações e em pequenas empresas podem ser realizadas por apenas uma pessoa. Assim como mencionado na revisão de literatura, a Embratur é dividida em três diretorias, sendo: Diretoria de Marketing e Relações Públicas, Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística e a Diretoria de Gestão Interna (BRASIL, 2017a). No quadro 15 é detalhado os processos e diretorias responsáveis.

Quadro 15 - Processos e responsabilidades

Tipo de processo	Nome do processo	Diretoria responsável
Centrais	Planejar a marca	Diretoria de Marketing e Relações Públicas e a Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística
	Realizar diagnóstico da marca	Diretoria de Marketing e Relações Públicas e a Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística
	Definir componentes estratégicos	Todas as Diretorias
	Definir identidade da marca	Diretoria de Marketing e Relações Públicas e a Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística
	Realizar a comunicação da marca	Diretoria de Marketing e Relações Públicas
	Gerenciar a marca	Diretoria de Marketing e Relações Públicas e a Diretoria de Inteligência Competitiva e Promoção Turística
Suporte	Serviço de TI	Diretoria de Gestão Interna
Reguladores	Gerir insumos	Diretoria de Gestão Interna
	Gerir Pessoas	Diretoria de Gestão Interna

Fonte: elaborado pela autora

4.4.1.7. Priorização de processos

A sétima atividade envolve a priorização de processos, sendo determinada as informações necessárias para se conduzir os processos previstos e a identificação de lacunas.

Assim, as informações necessárias para se conduzir os processos são coletadas na fase de diagnóstico, em que as demais fases (a definição dos componentes estratégicos, a definição da identidade da marca, o planejamento da comunicação da marca e o gerenciamento da marca) dependem das informações coletadas para que desta maneira seja realizado o planejamento. Entretanto, Pérez-Nebra e Rosa (2008) ressaltam que as informações que foram coletadas no exterior para a criação da Marca Brasil não estão disponíveis para todos que precisem utilizá-los. Além disso, o artigo de Mariutti e Giraldi (2013) constatou a indisponibilidade de informações adequadas e atualizadas sobre os destinos brasileiros e os eventos e campanhas realizadas para as agências turísticas associadas.

4.4.1.8. Alinhamento das capacidades dos processos

A oitava atividade é o alinhamento das capacidades dos processos, em que pode ser utilizada a Matriz Dor/Ganho. Considerando todos os dados coletados no item 4.2 sobre a Marca Brasil e os seus processos, realizou-se a Matriz Dor/Ganho, em que os objetivos estratégicos utilizados para a análise foram: otimizar a exposição do país, manter o ritmo crescente de turistas estrangeiros e consolidar o Brasil como um dos líderes mundiais, considerando que os três objetivos possuem o mesmo peso. A figura 38 apresenta a matriz Dor/Ganho dos processos da Marca Brasil. No apêndice B e C são apresentadas as planilhas com a pontuação para a elaboração da matriz, sendo a dos ganhos e das dores.

Considerando a análise realizada na proposição 1, todos os processos citados e realizados pela Marca Brasil são relevantes para atender satisfatoriamente as expectativas dos *stakeholders*. Quanto ao critério de dor, a Embratur citou durante a entrevista os processos que não atingem o seu resultado ideal, verificando se poderiam ser executados de modo consistente, e se todos os recursos são utilizados de maneira eficiente.

Figura 38 - Matriz Dor/Ganho

Fonte: elaborado pela autora

Assim, as melhores oportunidades para melhorar o desempenho de uma empresa são os processos que possuem um maior valor para os *stakeholders* e que possuem as maiores lacunas (BURLTON, 2010), resultando nos processos 6, 9, 10, 12, 15, 16 e 24, que são os que possuem o maior ganho e a maior dor. Deve-se destacar que dentre os processos realizados, existem lacunas que foram apontadas pela própria Embratur, como:

- O processo 6 (planejamento de longo prazo), sendo realizado um planejamento de longo prazo, mas é necessário estipular uma periodicidade fixa para sua realização;
- Os processos 9 (pesquisa para entender os turistas) e 10 (pesquisa da percepção interna e do país), sendo necessária a realização de uma pesquisa sobre a imagem da Marca Brasil;
- O processo 15 (slogans, imagens visuais e símbolos), sendo que deveria ser revisada.

Os demais processos, ao serem analisados conforme a recomendação de autores, verificou-se que possuíam lacunas.

- O processo 12 (valores da marca), em que o aspecto relacionado à modernidade deveria ser revisado;
- O processo 16 (personalidade da marca), em que a personalidade desejada pela Embratur não é a mesma que a percebida pelos entrevistados;
- O processo 24 (parcerias compatíveis), em que o material disponível sobre a marca deve ser divulgado, além da realização de treinamentos.

O processo 10, referente a realização de pesquisa da percepção interna e do país é parcialmente realizada, sendo recomendado que englobe também os residentes, conforme sugerido por Tasci e Gartner (2009). Além disso, vale ressaltar que existem processos que não são realizados pela Embratur e que são considerados relevantes, como a criação de controles de exportação, as pesquisas com compradores internacionais, o teste de mensagem a ser comunicada e a atualização do planejamento de longo prazo.

4.4.1.9. Estabelecimento do portfólio de transformação corporativa

Por fim, a nona atividade é a definição do portfolio de transformação da organização. Neste passo são identificados todos os projetos que estão em andamento, sendo assim validadas as prioridades (BURLTON, 2010). Dentre os processos que necessitariam de uma remodelagem, segundo a Embratur o único processo que está no planejamento é a pesquisa para obter informações sobre a imagem da Marca Brasil.

Após apresentar a etapa de planejamento e estratégia, no item seguinte será apresentada a análise dos processos.

4.4.2. Análise dos processos

O primeiro passo é entender o estado atual (“As Is”) do processo, avaliando como os processos estão operando, com base em pesquisa e entrevistas, observando as capacidades,

gargalos, variações e custos (ABPMP, 2013). A modelagem dos processos atuais se encontra na figura 39, sendo considerados os processos centrais da Marca Brasil.

Figura 39 - Modelagem dos processos atuais da Marca Brasil

Fonte: elaborado pela autora

Na primeira etapa de planejamento, é necessário verificar a necessidade de um *branding* nacional. Sendo verificada a sua necessidade, é então criado um grupo de trabalho, que é responsável por verificar a capacidade interna do país. Assim, é solicitada para a consultoria que seja realizada a análise para a alocação de recursos, o estabelecimento de padrões e elaboração do planejamento de longo prazo.

Na segunda etapa, é realizado o diagnóstico da marca, sendo realizada a análise SWOT, a comparação da imagem do país com a dos concorrentes, a pesquisa com os turistas estrangeiros e com o público interno, em que são disponibilizadas informações para dar prosseguindo para a terceira etapa.

Na terceira etapa, são definidos os componentes estratégicos, sendo realizada a elaboração das metas e objetivos, seguidos pelos valores da marca, a missão e a visão. Após a definição destes componentes é possível realizar a definição da identidade da marca. O planejamento da identidade da marca é composto pela criação dos slogans, o posicionamento da marca e pela personalidade da marca. Após a definição da identidade, é realizado o planejamento da comunicação da marca e verifica-se a integração entre o portfólio e a estratégia.

Na quinta etapa é realizada a comunicação, sendo definido o público-alvo interno e externo e modulada a ideia central conforme o público-alvo. Nesta etapa, a consultoria envia para a Embratur a proposta do projeto da marca, e, caso não esteja de acordo com o plano inicial, são realizadas alterações, senão a marca é comunicada para o público-alvo.

Na última etapa, é realizado o gerenciamento da marca, sendo realizada a coordenação departamental e alinhamento de processos, em que são realizadas parcerias compatíveis e o monitoramento da marca. Por fim, a Embratur avalia e revisa juntamente com a consultoria a marca.

Durante a entrevista realizada com a Embratur, foi possível constatar alguns processos que poderiam ser melhorados, sendo abordados no tópico a seguir.

4.4.3. Desenho e modelagem dos processos

Para a ABPMP (2013), as melhorias podem ser sugeridas a partir da verificação da existência de atividades redundantes, atividades que estão fora de controle, atividades que proporcionam pouco ou nenhum valor real para o processo ou para o cliente, *handoffs* desnecessários para outras áreas funcionais ou retenções para aprovações.

A Matriz Dor/Ganho proporcionou uma análise dos processos que possuem um maior ganho e maior dor e que deveriam ser priorizadas. Desta maneira, as sugestões de melhorias para os processos que foram realizadas na criação, mas precisam de uma revisão seriam:

- Processo 6, do planejamento de longo prazo. Evidencia-se que não há uma periodicidade fixa para a realização do planejamento de longo prazo.
- Processo 9, da realização de pesquisa para entender os turistas estrangeiros. A pesquisa para entender os turistas estrangeiros é realizada, englobando apenas a imagem do Brasil, sendo escasso estudos sobre a imagem da Marca Brasil.
- Processo 11, de identificar as percepções e imagens internas e do país. São realizados estudos com o público interno sobre a imagem do Brasil, obtendo informações sobre os segmentos e nichos de mercado e produto, entretanto, não são realizados estudos sobre a imagem da Marca Brasil e não são realizadas pesquisas com os residentes.

Em relação aos processos 9 e 11, há o questionamento pela Embratur sobre a falta de atualização da Marca Brasil, mas, que há atualmente uma falta de dados precisos de uma pesquisa para se confirmar. A pesquisa torna-se necessária, justificada pela afirmação de Nandan (2005), que afirma que é possível que a identidade da marca e a imagem da marca não esteja alinhada, em que, nestes casos, o consumidor pode ser então atraído por outras marcas. Desta maneira, considera-se relevante que sejam realizadas pesquisas com os residentes com o intuito de divulgar a marca internamente (CASTRO; GIRALDI, 2012) e engajá-los (KOTLER; HAIDER; REIN, 1993).

- Processo 13, de elaboração dos valores da marca. Para o caso da Marca Brasil, verificou-se que os valores da marca foram elaborados na sua criação, entretanto no

que tange ao conceito de modernidade, este aspecto não é visto pelos turistas, sendo necessário que se reforce a comunicação deste valor ou que haja uma modificação.

- Processo 16, da criação de slogans, imagens visuais e símbolos. A Embratur acredita que possa ser necessária uma adequação. No artigo de Mariutti e Giraldi (2014), é possível de se verificar algumas adequações que poderiam ser realizadas, como a mudança do termo “Sensational” para “Amazing” ou “Awesome”. Assim, é necessária a realização das etapas 9 e 11 propostas para se obter informações sobre a percepção da Marca Brasil para que seja feita a revisão.
- Processo 17, do planejamento da personalidade da marca. Embora a personalidade da marca tenha sido criada, o turista potencial não se identificou com a pessoa descrita, sendo recomendado que seja realizada uma revisão na personalidade da marca.

As sugestões de melhorias, em que seriam adicionados processos, considerados necessários para o a criação e o gerenciamento da Marca Brasil seriam:

- Processo 10, para se realizar uma pesquisa com compradores internacionais. Não foi realizada para a criação da marca uma pesquisa com compradores internacionais. Khauaja e Hemzo (2007) sugerem que seja realizada uma pesquisa por setor de produtos e por país, especialmente nos países que mais importam produtos brasileiros e também nos mercados potenciais, que poderiam ser melhor explorados.
- Processo 23, de realizar o teste da mensagem a ser comunicada. O teste da mensagem a ser comunicada não é realizada, sendo ressaltado por Endzina e Luneva (2004) a importância dessa etapa, em que quando a mensagem é testada, pode-se assegurar que o público-alvo entenda a mensagem a ser comunicada da mesma forma que o criador da marca.
- Processo 25, da criação de controles de exportação. Para a criação de uma marca-país, é necessária a criação de controles de exportação. Kotler e Gertner (2002) ressaltam a relevância no controle da qualidade dos produtos produzidos por um país, em que apontam que estudos demonstram que os consumidores utilizam a

informação do país de origem como indicador de qualidade. Castro e Giraldi (2012) citam como necessário o estabelecimento dos controles de exportação para os produtos que carregam em suas embalagens a Marca Brasil, em que se evitaria uma possível distorção da imagem da marca por essas empresas.

- Processo 31, da atualização do planejamento de longo prazo. Apesar do plano de longo prazo ser realizado, este não é atualizado. O plano atual de longo prazo está a 8 anos sem atualização, sendo uma sugestão da Embratur a sua atualização. Considera-se necessário que após a realização do planejamento de longo prazo, este seja revisado para que o plano esteja mais próximo da nova realidade. Ekinci (2003) afirma que as marcas podem manter uma consistência das características principais ao longo dos anos, mas que também podem ser atualizadas para acompanhar as mudanças e as preferências dos consumidores.

A seguir será apresentado o desenho dos processos agregando as sugestões de melhorias propostas.

4.4.4. Desenho dos processos, agregando as sugestões de melhorias

As mudanças devem ser iniciadas após se compreender o estado atual. Nesta etapa, o modelo de estado atual “As Is” terá sido analisado para criar ideias sobre como transformar a operação. Considera-se que o desenho de processos é baseado na ideia de que o processo precisa ser melhorado, em que o objetivo é eliminar problemas e aumentar a eficiência (ABPMP, 2013).

Considerando as sugestões de melhorias citadas no tópico anterior, o quadro 16 contém os processos propostos, agregando as sugestões de melhorias. Os processos 6, 9, 11, 13, 16 e 17 são os que são realizados parcialmente. Os processos que seriam adicionados seriam os 10, 23, 25 e 31. A modelagem dos processos se encontra na figura 40.

Quadro 16 - Descrição dos processos futuros com as melhorias

Nº do processo	Etapa	Nome do processo	Descrição
1	Planejar a marca	Verificar a necessidade de um <i>branding</i> nacional	Verifica-se a necessidade de um <i>branding</i> nacional
2		Verificar a capacidade interna do país	Verifica-se a existência de empresas, a sua capacidade de produção, infraestrutura e de destinos turísticos possíveis de se divulgar
3		Criar um grupo de trabalho	A criação de um grupo de trabalho deve incluir políticos, funcionários públicos, representantes da indústria, entre outros
4		Realizar planejamento para alocação de recursos	São alocados fundos suficientes para cada atividade
5		Estabelecer padrões	São estabelecidos padrões para utilização da marca, sendo criado o manual da marca
6		Realizar um planejamento de longo prazo	Realiza-se um planejamento da marca no longo prazo, sendo estabelecida a sua frequência
7	Realizar diagnóstico da marca	Realizar análise SWOT	Realização de uma análise SWOT: do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças)
8		Comparar a imagem do país com a dos concorrentes	Avaliação da imagem do país e comparação com os concorrentes
9		Realizar uma pesquisa para entender os turistas estrangeiros	Realização de uma pesquisa para entender os turistas, abrangendo a percepção da imagem do Brasil e da Marca Brasil
10		Realizar uma pesquisa com compradores internacionais	Realização de uma pesquisa para entender os compradores internacionais
11		Identificar as percepções e imagens internas e do país	Identificação das percepções internas e do país, abrangendo a percepção da imagem do Brasil e da Marca Brasil
12	Definir os componente estratégicos	Elaborar as metas e objetivos	Elaboração das metas e objetivos
13		Elaborar os valores da marca	Elaboração dos valores da marca
14		Elaborar a visão da marca	Elaboração da visão da marca
15		Estabelecer a missão	Elaboração da missão
16	Definir a identidade da marca	Criar slogans, imagens visuais e símbolos	Criação de slogans, imagens visuais e símbolos
17		Planejar a personalidade da marca	Realização do planejamento da personalidade da marca

Continua

Conclusão

Nº do processo	Etapa	Nome do processo	Descrição
18		Planejar o posicionamento da marca	Realização do planejamento do posicionamento da marca
19		Planejar os componentes de comunicação da marca	Envolve as campanhas de promoção, os temas, celebridades que participarão e canais de comunicação
20		Verificar a integração entre o portfólio e a estratégia	Verificar se há integração entre o portfólio de produtos a estratégia de <i>branding</i>
21	Comunicar a marca	Definir o público-alvo interno e externo	Definir o público-alvo interno e externo
22		Modular a ideia central conforme o público-alvo	Modular a ideia central conforme o público-alvo
23		Testar a mensagem a ser comunicada	Testar a mensagem a ser comunicada
24		Comunicar a marca	Comunicar a marca conforme segmentação do público-alvo
25	Gerenciar a marca	Criar controles de exportação	Verificar se o padrão estabelecido para exportação está sendo aplicado corretamente
26		Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	Criar uma cultura organizacional voltada para a marca
27		Realizar parcerias compatíveis	Realizar parcerias público-privadas, incluindo operadores turísticos
28		Monitorar a marca	Realização de estudos primários e secundários para se identificar lacunas
29		Avaliar a marca	Avaliar o processo e o sucesso do <i>branding</i>
30		Revisar a marca	Revisar a marca
31		Atualizar o planejamento de longo prazo	Realizar uma atualização do planejamento de longo prazo

Fonte: Elaborado pela autora

Figura 40 - Modelagem dos processos futuros da Marca Brasil

Fonte: elaborado pela autora

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa definido para esta dissertação foi: **Quais são as etapas de um modelo geral para a criação e gerenciamento de uma marca-país?** Sendo assim, foi apresentado no item 4.7.4 a modelagem dos processos futuros agregando as sugestões de melhorias, sendo criado um modelo unificado para a criação e gerenciamento de uma marca-país. Os processos que compõe o modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país foram compilados com base na revisão da literatura considerando os modelos de Kotler e Gertner (2002), Domeisen (2003), Morgan e Pritchard (2004), Hankinson (2007) e Pike (2008), além de englobar sugestões realizadas durante a entrevista com a Embratur.

O objetivo específico I foi realizado, de modo a se comparar os modelos existentes para desenvolvimento e gerenciamento de marca-país, sendo então unificados os modelos. Foi possível constatar que os modelos de Morgan e Pritchard (2004) e de Pike (2008) são os únicos que apresentam detalhadamente os passos para o desenvolvimento de uma identidade de marca e posicionamento da marca, além de Pike (2008) ter sido o único autor a citar a necessidade de se estabelecerem metas e objetivos da marca. Kotler e Gertner (2002) foram os únicos que abordaram a criação de controles de exportação e a alocação de recursos. Domeisen (2003) contribuiu com o processo que envolve o planejamento de longo prazo. Já Hankinson (2007) englobou os processos que envolvem a criação de uma cultura organizacional voltada para a marca e a realização de parcerias, resultando desta maneira no modelo criado.

O atingimento do objetivo específico II também foi possibilitado pela entrevista realizada com a Embratur e com a análise de dados secundários, sendo verificados os desafios e os benefícios percebidos no gerenciamento da Marca Brasil. Constatou-se que o turismo não é considerado prioritário na economia brasileira, dificultando assim os investimentos no setor. Além disso, existem as questões políticas, sendo associadas à corrupção e às imagens do país, que são associadas apenas ao samba e carnaval. Entretanto, a existência de uma marca traz benefícios, como um maior alinhamento na comunicação na área de turismo, demonstrando os atributos do país o mais uniforme possível. Além disso, do ponto de vista econômico, uma marca-país pode colaborar gerando emprego e renda para o país.

O objetivo específico III foi alcançado, de forma a se compreender quais são os processos realizados pela Marca Brasil, sendo possibilitada pela entrevista realizada com a Embratur e com dados secundários fornecidos. Desta maneira, foi possível verificar que existem processos que são realizados apenas parcialmente, além de haverem os processos que não são realizados, como o teste da mensagem a ser comunicada e a criação de controles de exportação.

Além disso, verificou-se que apesar de nem todas as etapas serem realizadas pela Marca Brasil, não existem restrições quanto aos processos sugeridos pela literatura, sendo processos considerados necessários para um funcionamento eficiente da marca. Assim, na análise da Marca Brasil, os processos de teste de mensagem, da criação de controles de exportação, a atualização do planejamento de longo prazo e a realização de pesquisas com compradores internacionais deveriam ser considerados no modelo.

Por fim, foi possível alcançar o objetivo específico IV, sendo possível de se aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio, sendo realizada a modelagem dos processos atuais, com as sugestões de melhorias, proporcionando o modelo futuro para desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país.

O quadro 17 apresenta a verificação das três proposições definidas.

Quadro 17 - Verificação das proposições

Proposições	Conclusão	Detalhamento
P1. O modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise da Marca Brasil	Confirmada	A partir das respostas dos entrevistados e dos dados secundários foi possível confirmar que todos os processos propostos no modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país desenvolvido neste estudo podem ser aplicados e são considerados relevantes
P2. É possível identificar as dificuldades e benefícios no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país	Confirmada	Foi possível de se identificarem benefícios e dificuldades no desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país, sendo citados durante entrevista e a partir da análise dos dados secundários
P3. É possível aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio e sugerir melhorias nos processos de uma marca-país.	Confirmada	Foi possível aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio, seguindo os passos propostos por Moraes et al. (2014), abrangendo o planejamento e estratégia, a análise dos processos e o desenho e modelagem, com as sugestões de melhorias

Fonte: elaborado pela autora

Assim, todas as proposições foram confirmadas, podendo-se afirmar que o modelo proposto de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país pode ser utilizado para a análise da Marca Brasil, em que foi aplicada a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio considerando o modelo desenvolvido.

Adicionalmente, conclui-se que foi possível utilizar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio para auxiliar na proposição de melhorias, presentes no item 4.7.4, resultando em sugestões para melhorar processos que são realizados parcialmente, além da inclusão de processos citados pela literatura, que não são realizados pela Marca Brasil e as sugestões feitas durante a entrevista pela Embratur.

Assim, foi possível verificar que existem processos que são realizados parcialmente pela Marca Brasil. A realização de pesquisas com os turistas internacionais e o público interno são realizados para compreender a percepção quanto a imagem do Brasil, entretanto não são realizadas pesquisas sobre a imagem da Marca Brasil. Além disso, foi possível de se verificar que não são realizadas pesquisas com os residentes, apesar de serem consideradas

necessárias. Os valores da marca seguem as recomendações da literatura, sendo duráveis, relevantes e fáceis de se comunicar (MORGAN; PRITCHARD, 2004), entretanto, um dos aspectos, o da modernidade não é observado em estudos realizados sobre a imagem do Brasil.

A criação do slogan, imagens visuais e símbolos foi realizada na criação da marca, entretanto, é verificado em estudos que seria necessária uma adequação considerando a opinião dos operadores turísticos e turistas estrangeiros, em consonância com a necessidade de serem realizadas pesquisas para se obter a percepção da Marca Brasil. Já o planejamento da personalidade da marca foi realizada na criação da marca, mas, atualmente não está alinhada com a imagem que é projetada, sendo necessária uma revisão.

Outro ponto identificado foi o da realização das parcerias compatíveis. Confirma-se a realização de análises cadastrais para a seleção de parceiros e a realização de ações em conjunto com os operadores turísticos, como a participação em feiras, entretanto, para a comunicação da Marca Brasil, foi apontado a necessidade de se divulgar a ferramenta de treinamento online, o fornecimento do Manual da Marca para os operadores turísticos cadastrados, além de serem divulgadas mais informações sobre ações de melhorias no país.

Assim como sugerido pela Embratur, é necessário que seja realizado o planejamento de longo prazo e, além disso, considera-se relevante que haja uma periodicidade fixa para a divulgação do planejamento, considerando que a sua última atualização foi realizada em 2009, não havendo desta maneira informações recentes sobre o plano atual.

Além disso, apesar de haverem processos que são citados pela literatura, mas não são realizados pela Marca Brasil, são processos considerados necessários para o modelo. O processo de criação de controles de exportação não é realizado pela Embratur. Isto ocorre porque esta responsabilidade atualmente é da Apex-Brasil, sendo a Embratur a responsável pela promoção dos produtos turísticos brasileiros. Assim como já ressaltado anteriormente, houve a articulação de ser criada uma marca-país, mas atualmente, a Marca Brasil é voltada apenas ao turismo. Cabe destacar que se o objetivo for a criação de uma marca-país, é necessário que além da criação de controles de exportação, é necessário que sejam realizadas pesquisas com compradores internacionais. Entretanto, é necessário analisar se seria benéfico para o Brasil a existência de uma marca nacional ou marcas setoriais, conforme recomenda Domeisen (2003).

Outro ponto é o teste da mensagem a ser comunicada, processo não realizado pela Embratur, mas considerada necessária, apesar das questões logísticas e financeiras citadas, sendo que os conceitos devem ser pesquisados, testados e então definidos (DOMEISEN, 2003).

Por fim, um processo que foi incluído considerando a sugestão da Embratur foi o da atualização do planejamento de longo prazo. Justifica-se por se acreditar que com a volatilidade do mercado, o planejamento realizado à 10 anos atrás não condiz com os obstáculos atuais.

Desta maneira o objetivo geral de se propor etapas de um modelo geral para a criação e gerenciamento de uma marca-país foi atingido. Com o Gerenciamento de Processos de Negócio, foi possível realizar o desenho dos processos atuais, a sugestão de melhorias e a modelagem dos processos futuros, resultando no modelo unificado.

Constatou-se com esse estudo que um dos desafios citados é o da inexistência de uma marca-país, havendo uma marca de destino, não estando a marca atrelada aos produtos exportados, sendo necessário serem realizados estudos para se verificar a possibilidade de manter a Marca Brasil como uma marca de destino turístico.

Outra conclusão importante se refere à importância do Gerenciamento de Processos de Negócio, que não é atualmente implementada na Marca Brasil, mas, que segundo a Embratur, traria benefícios, auxiliando na compreensão e refinamento dos processos atuais, além de deixar documentado os processos realizados. Assim, este estudo proporcionará um desenho dos processos atuais da marca, com as sugestões de melhorias, que poderá ser utilizada para futuras análises pela Embratur.

Por fim, acredita-se que o presente estudo obteve contribuições teóricas e práticas, conseguindo preencher lacunas identificadas anteriormente. No que diz respeito à contribuição teórica pode-se citar o fornecimento de um modelo unificado de referência de criação e gerenciamento de marca-país, sendo desenvolvido a partir da revisão da literatura e com sugestões de melhorias citadas pela Embratur. Adicionalmente, pode-se citar que, apesar da abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio ser considerada benéfica para

organizações, até o momento não existiam estudos que utilizassem esta abordagem, demonstrando que a abordagem pode ser aplicada.

Quanto à contribuição prática do presente trabalho, acredita-se que o modelo proposto pode auxiliar os gestores da Embratur e de outras marcas-países. Com a modelagem dos processos, é possível que os gestores possam revisar a marca, auxiliando na revisão da marca.

5.1. Limitações

Quanto à limitação da revisão da literatura, pode-se ressaltar a carência de pesquisas atuais sobre a imagem do Brasil. Além disso, há a carência especificamente de estudos voltados para o turismo e também de estudos sobre o gerenciamento da Marca Brasil. Dessa forma, houveram limitações quanto a comparação dos resultados com a literatura.

Quanto à limitação na etapa empírica desta pesquisa, uma das limitações deste trabalho foi a impossibilidade de realização de entrevistas com membros da equipe na criação da Marca Brasil. Justifica-se tal limitação pelo fato dos membros da equipe da Embratur e da Chias Marketing, que participaram da criação em 2004, não estarem mais disponíveis para contato. Deste modo, para a análise dos processos de criação da Marca Brasil, utilizou-se dados secundários fornecidos pela Embratur para este trabalho. Além disso, a ausência de uma periodicidade fixa na elaboração do Plano de Marketing ocasionou na carência de informação disponíveis, especialmente relacionados aos planos futuros da Marca Brasil, do turismo brasileiro e análises atuais sobre o mercado.

Outra limitação se deve à aplicação das melhorias propostas para a Marca Brasil. Apesar de terem sido analisados os processos atuais da marca e terem sido propostas melhorias, ao se considerar o cronograma do presente estudo, não foi possível de se aplicar as melhorias propostas, visto que a implementação, o controle, o monitoramento e o refinamento são etapas realizadas no longo prazo e necessitam de acompanhamento contínuo.

5.2. Sugestão de pesquisas futuras

Considerando a linha de pesquisa abordada e sendo ponderados os resultados e verificadas as limitações, pode-se sugerir que sejam realizadas pesquisas que abordem a aplicação do modelo de desenvolvimento e gerenciamento de marca-país em outros países. Além disso, sugere-se que sejam realizados estudos sobre: i) percepção do turista internacional e do público interno em relação à Marca Brasil; ii) análise comparativa dos processos realizados pelos países concorrentes; iii) validação do modelo proposto tanto para países em desenvolvimento quanto os países desenvolvidos; iv) a aplicação das sugestões melhorias propostas e o acompanhamento na Embratur; v) análise da utilização da Marca Brasil nos produtos brasileiros exportados; vi) análise da utilização de marcas setoriais e da Marca Be Brasil nos produtos exportados.

6. REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. The Value of Brand Equity. **Journal of Business Strategy**. v. 13, n. 4, p. 27-32, 1992.

AAKER, D.A. **Como construir marcas líderes**, Bookman, 2007.

ADEYINKA-OJO, S.; NAIR, V. Destination Branding Framework in Tourism Research: A State-of-the-Art Analysis, **14th ApacCHRIE Conference**, 2016.

AGUILAR, A. G.; GUILLÉN, M. J. Y.; ROMAN, N. V. Destination Brand Personality: An Application to Spanish Tourism. **International Journal of Tourism Research**, v. 8, p. 210-219, 2016.

AHMED, Z. U.; JOHNSON, J. P.; YANG, X.; FATT, C. K.; TENG, H. S.; BOON, L. C. Does country of origin matter for low involvement products?. **International Marketing Review**, v. 21, n. 1, p. 102-120, 2004.

AHN, M. J.; WU; H. The Art of National Branding: Nation Branding Value and the Role of Government and the Arts and Culture Sector. **Public Organiz Rev**, n. 15, p. 157-173, 2015.

ALLRED, A.; CHAKRABORTY, G.; MILLER, S. J. Measuring images of developing countries: a scale development study. **Journal of Euro-Marketing**, v. 8, n. 3, p. 29-49, 1999.

ALSHATHRY, O. Business process management: a maturity assessment of Saudi Arabian organizations. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 507-521, 2016.

AMA (American Marketing Association). **Resources library**, 2018. Disponível em: <<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>>. Acesso em: 28 Jan. 2018.

ANDÉHN, I.; NORDIN, F.; NILSSON, M. T. Facets of country image and brand equity: Revisiting the role of product categories in country-of-origin effect research. **Journal of Consumer Behavior**, v. 15, p. 225-238, 2016.

ANDREI, A. Impact of nation branding campaigns on country image: Germany vs. Brazil. **Cactus Tourism Journal**, v. 14, n. 2, p. 25-32, 2016.

ANDREI, A. The impact of nation branding campaigns on country image. Case Study: Romania. **Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society**, v. 12, n. 2, p. 222-236, 2017.

ANG, S. H.; LIM, E. A. C. The Influence of Metaphors and Product Type on Brand Personality Perceptions and Attitudes. **Journal of Advertising**, v. 35, n. 2, p. 39-53, 2006.

ANHOLT, S. Nation-brands and the value of provenance, *In* MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. **Destination branding creating the unique destination proposition**. Elsevier, 2ed. 2004.

ANHOLT, S. **Competitive Identity**: The new brand management for nations, cities and regions, Palgrave Macmillan, 2007.

ANHOLT, S. Beyond the Nation Brand: The Role of Image and Identity in International Relations. **Exchange: The Journal of Public Diplomacy**, v. 2, n. 1, 2013.

ASKEGAARD, S.; GER, G. Product-country images: Towards a contextualized approach. **European Advances in Consumer Research**, v. 3, n. 51, 1997.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guide to the business process management common body of knowledge, (BPM CBOK), V.3.0**, ABPMP, Springfield, I, 2013.

BAKER, B. **Destination branding for small cities**: the essentials for successful place branding. Creative, Leap Books, Portland, 2007.

BALAKRISHNAN, M. S. Strategic branding of destinations: a framework. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5-6, p.611-629, 2009.

BANNISTER J. P.; SAUNDERS, J. A. U.K. consumers' attitudes toward imports: the measurement of national stereotype image. **European Journal of Marketing**, v. 12, n. 8, p. 562-570, 1978.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa. 2016.

BARROSO, G. A.; MOTA, K. C. N. Marketing Turístico Internacional: La Marca Brasil. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, v. 19, p. 241-267, 2010.

BAUMANN, R.; MATHESON, V. Mega-events and tourism: the case of Brazil. **Contemporary Economic Policy**, v. 36, n. 2, p. 292-301, 2018.

BENEDETTI, J.; ÇAKMAK, E.; DINNIE, K. The competitive identity of Brazil as a Dutch holiday destination. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 7; n. 2, p. 107-115, 2011.

BENI, M. C. **Análise estrutural do Turismo**. São Paulo. Senac. 2008

BERNARDO, R.; GALINA, S. V. R.; PADUA, S. I. D. The BPM lifecycle: how to incorporate a view external to the organization through dynamic capability. **Business Process Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 155-175, 2017.

BILKEY, W. J.; NES, E. Country-of-origin Effects on Product Evaluations. **Journal of International Business Studies**, v. 13, p. 89-99, 1982.

BIVOLARU, E.; ANDREI, R.; PURCAROIU, G. V. Branding Romania: a pestel framework based on comparative analysis of two country brand indexes. **Management & Marketing**, v. 4, n. 4, p. 101-112, 2009.

BLAIN, C.; LEVY, S. E.; RITCHIE, J. R. B. Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. **Journal of Travel Research**, v. 43, p. 328-338, 2005.

BLOEMER, J.; BRIJS, K.; KASPER, H. Country-image discourse model: unraveling meaning, structure, and function of country images. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1259-1269, 2009.

BOISEN, M.; TERLOUW, K.; GROOTE, P.; COUWENBERG, O. Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. **Cities**, v. 80, p. 4-11, 2017.

BRASIL. Embratur. Plano Cores do Brasil – Marketing Turístico Nacional. 2005a. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Cores_Brasil.pdf>. Acesso em 2 mar. 2019.

_____. Embratur. **Plano Aquarela** – Marketing Turístico Internacional do Brasil. 2005b. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2003_a_2006.pdf>. Acesso em 2 out. 2018.

_____. Embratur. **Plano Aquarela** – Marketing Turístico Internacional do Brasil. 2007. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2007_a_2010.pdf>. Acesso em 12 mar. 2017.

_____. Embratur. **Plano Aquarela 2020** – Marketing Turístico Internacional do Brasil. 2009. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2020.pdf> Acesso em 12 mar. 2017.

_____. Ministério do Turismo. **Plano nacional de turismo 2018-2022**. 2015. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/images/mtur-pnt-web2.pdf>> Acesso em 2 mar. 2017.

_____. Embratur. **Programa e ações: Exercício de 2016**. 2017a. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Acoes-e-programas2016.pdf> Acesso em 2 mar. 2019.

_____. Embratur. **Boletim Inteligência Competitiva: o perfil do turista e a imagem do Brasil**, 3 ed, 2017b. Disponível em <<http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/galerias/Downloads/Boletim-de-Inteligencia-Competitiva-2017.pdf>> Acesso em 2 mar. 2019

_____. Embratur. **Relatório de Gestão de exercício de 2017**. 2018. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Relatorio-de-Gestao-2017.pdf> Acesso em 11 mar. 2019

BRAUN, E. **City Marketing: Towards an Integrated Approach**. Ph. D. Thesis (Economics) - Erasmus Research Institute of Management (ERIM). Erasmus University Rotterdam. Rotterdam, 2008.

BUARQUE, D. One Country, Two Cups – The International Image of Brazil in 1950 and in 2014: A Study of the Reputation and the Identity of Brazil as Projected by the International Media During the Two FIFA World Cups in the Country. **International Journal of Communication**, n. 9, p. 1300–1318, 2015.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, n. 21, p. 97-116, 2000.

BURLTON, R. Delivering Business Strategy Through Process Management. *In*: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. M. (Eds.) **Handbook on Business Process Management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture**. Berlin, Heidelberg. 2010.

CADDEN, T.; DOWNES, S. J. Developing a business process for product development. **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 715-736, 2013.

CAI, L, A. Cooperative branding for rural destinations. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 3, p. 720-742, 2002.

CANTO-GUINA, F. T. C.; GIRALDI, J. M. E.; The Country of Origin Effect on Brazilian Beef Trade in Europe: The Moderating Role of Gender, Age, and Product Involvement. **Journal of Food Products Marketing**, v. 21 n. 2, p. 123-140, 2015.

CAPELLARO, A. F.; GIRALDI, J. M. E. Sector brand development in Brazil: prospects and challenges. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 11, n. 3, p. 353-375, 2015.

CASTRO, M. C.; GIRALDI, J. M. E. Processo de desenvolvimento e gestão de marca-país: um estudo sobre a Marca Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 164-183, 2012.

CHE-HA, N.; NGUYEN, B.; YAHYA, W. K.; MELEWAR, T.; CHEN, Y. P. Country branding emerging from citizens' emotions and the perceptions of competitive advantage: The case of Malaysia. **Journal of Vacation Marketing**, v. 22, n. 1, p. 13-28, 2016.

CHERNATONY, L.; RILEY, F. D. Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretation. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 5, p. 417-443, 1998.

CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1-3, p. 157-179, 1999.

COLEMAN, D.; CHERNATONY, L.; CHRISTODOULIDES, G. B2B service brand identity: Scale development and validation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1063-1071, 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESCITELLI, E.; GIRALDI, J. M. E. Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país. **FACEF pesquisa**, v. 12, n. 3, 2009.

CROMPTON, J. L. An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon That Image. **Journal of Travel Research**, v. 17, n. 18, 1979.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management Systems**, Brasport, Rio de Janeiro, 2008.

DAVE, B. Business process management a construction case study. **Construction Innovation**, v. 17, n. 1, p. 50-67, 2017.

DAVIS, M. **The fundamentals of branding**. Bloomsbury Publishing, 2017.

D'ASTOUS, A.; BOUJBEL, L. Positioning countries on personality dimensions: Scale development and implications for country marketing. **Journal of Business Research**, n. 60, p. 231-239, 2007.

DINNIE, K. **Nation Branding: Concepts, issues, practice**, 2 ed. Routledge, 2016.

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

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2013.

EKINCI, Y. From destination image to destination branding: An emerging area of research. **e-Review of Tourism Research (eRTR)**, v. 1, n. 2, 2003.

EKINCI, Y.; HOSANY, S. Destination Personality: An Application of Brand Personality to Tourism Destinations. **Journal of Travel Research**, v. 45, n. 2, 2006.

ELLIOT, S.; PAPADOPOULOS, N.; KIM, S. S. An Integrative Model of Place Image: Exploring Relationships between Destination, Product, and Country Images. **Journal of Travel Research**, v. 50, n. 5, 2011.

ELLIOT, S.; PAPADOPOULOS, N., Of products and tourism destinations: An integrative, cross-national study of place image. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1157-1165, 2016.

ENDZINA, I.; LUNEVA, L. Students' Corner: Development of a national branding strategy: The case of Latvia. **Place Branding**, v. 1, n. 1, p. 94-105, 2004.

FAN, Y. Branding the nation: What is being branded?. **Journal of Vacation Marketing**, v. 12, n. 1, 2006.

FETSCHERIN, M. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**, v. 27 n. 4, p. 466-479, 2010.

FERNANDÉZ-CAVIA, J.; CASTRO, D. Communication and branding on national tourism websites, **Cuadernos.info**, n. 37, p. 167-185, 2015.

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

FOROUDI, P.; MELEWAR, T. C.; GUPTA, S. Linking corporate logo, corporate image, and reputation: an examination of consumer perceptions in the financial setting. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 11, p. 2269-2281, 2014.

GARTNER, W. C. Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Using Multidimensional Scaling Techniques. **Journal of Travel Research**, v. 28, n. 2, p. 16-20, 1989.

GHODESWAR, B. M. Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. **Journal of Product & Brand Management**, v. 17, n. 1, p. 4-12, 2008.

GIANNOPOULOS, A. A.; PIHA, L. P.; AVLONITIS, G. J. Desti-Nation Branding”: what for? From the notions of tourism and nation branding to an integrated framework. **The Berlin International Economics Congress**, 2011.

GILMORE, F. A country — can it be repositioned? Spain - the success story of country branding. **Journal of Brand Management**, v. 9, n. 4, p. 281-293, 2002.

GIRALDI, J. M. E.; IKEDA, A. A. Uma Aplicação da Abordagem de Personificação no Estudo de Imagem de País. **Brazilian Business Review**, v. 6, n. 2, p. 137-153, 2009.

GNOTH, J. The structure of destination brands: leveraging values. **Tourism Analysis**, n. 12, p. 345-358, 2007.

GOMES, M. S. O marketing turístico e o reposicionamento da imagem do Brasil no mundo: uma análise do plano aquarela da Embratur. **International Conference on Tourism & Management Studies**, 2011.

HAHM, J; TASCI, A. D.; TERRY, D. Investigating the interplay among the Olympic Games image, destination image, and country image for four previous hosts. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 35, n. 6, p. 755-771, 2018.

HAIR, J. F.; BABIN, B. W.; MONEY, A. H.; PHILLIP, H. M. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Mcgraw Hill, 2007.

HAKALA, U.; LEMMETYINEN, A.; KANTOLA, S. Country image as a nation-branding tool. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 5, p. 538-556, 2013.

HAMMER, M. “What is business process management?”. In Vom Brocke, J. and Roseman, M. (2 Ed.), **Handbook on business process management**: Introduction, methods and information systems, Springer, New York, NY, p. 3-16, 2015.

HAN, C. M.; TERPSTRA, V. Country-of-Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 2, p. 235-255, 1988.

HANKINSON, G. Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. **Journal of Vacation Marketing**, v. 10 n. 2, 2004.

HANKINSON, G. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. **Brand Management**, v. 14, n. 3, p. 240-254, 2007.

HANNA, S.; ROWLEY, J. Towards a strategic place brand-management model. **Journal of Marketing Management**, v. 27, n. 5-6, p. 458-476, 2011.

HANNA, S.; ROWLEY, J. Practitioners views on the essence of place brand management. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 8, n. 2, p. 102–109, 2012.

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. **Brand Management: research, theory and practice**, New York: Routledge. 286 p. 2009.

HESLOP, L.A.; PAPADOPOULOS, N.; DOWDLES, M.; WALL, M.; COMPEAU, D. Who controls the purse strings: a study of consumers and retail buyers reactions in an America's FTA environment. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 1177-1188, 2004.

HERSTEIN, R. Thin line between country, city, and region branding. **Journal of Vacation Marketing**, v. 18, n. 2, p. 147-155, 2012.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010.

HYNES, N; CAEMMERER, B.; MARTIN, E.; MASTER, E. Use, abuse or contribute!: A framework for classifying how companies engage with country image. **International Marketing Review**, v. 31 n. 1, p. 79-97, 2014.

IYER, P.; DAVARI, A.; PASWAN, A. Determinants of Brand Performance: The Role of Internal Branding. **Journal of Brand Management**, v. 25, n. 3, 2018.

JAVALGI, R. G.; MARTIN, C.; YOUNG, R. B. Marketing research, market orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers. **Journal of Services Marketing**, v. 20, n. 1, p. 12-23, 2006.

KAPLAN, M. D.; YURT, O.; GUNERU, B.; KURTULUS, K. Branding places: applying brand personality concept to cities. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 9/10, p. 1286-1304, 2010.

KAVARATZIS, M. Place branding: a review of trends and conceptual models, **The Marketing Review**, v. 5 n. 4, p. 329-342, 2005.

KAVARATZIS, M.; ASHWORTH G. Place marketing: how did we get here and where are we going?. **Journal of Place Management and Development**, v. 1, n. 2, p. 150-165, 2008.

KELLER, K. L.; STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. Three questions you need to ask about your brand. **Harvard Bus. Rev.**, v. 80, n. 9, p. 80—89, 2002.

KELLER, K. L. Understanding brands, branding and brand equity. **Interactive Marketing**, v. 5, n. 1, p. 7-20, 2003.

KELLER, K. L.; LEHMANN, D. R. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 740-759, 2006.

KERR, G.; JOHNSON, S. A review of a brand management strategy for a small town — Lessons learnt!. **Place Branding**, v. 1, n. 4, p. 373-387, 2005.

KHAUAJA, D. M. R.; HEMZO, M. A. Marca Brasil: ficção ou realidade? Uma análise das iniciativas da APEX-Brasil para a construção da Marca Brasil. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 75-96, 2007.

KILDUFF, K.; TABALES, J. M. N. Country Branding and its effect on the consumer in the global market. **Cuadernos de Gestión**, v. 17, n. 1, p. 83-104, 2017.

KIM, S.; KWON, K. Examining the Relationships of Image and Attitude on Visit Intention to Korea among Tanzanian College Students: The Moderating Effect of Familiarity. **Sustainability**, v. 10, n. 2, p. 1-10, 2018.

KOTLER, P.; HAIDER, D. H.; REIN, I. **Marketing Places**: attracting investments, industry, and tourism to cities, states, and nations, The Free Press, 1993.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. **Brand Management**, v. 9, n 4-5, p. 249-261, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14 ed. Pearson. 2012.

KOURIS, A. DESTINATION BRAND STRATEGY: The case of Greece, *In* CAI, L. A.; GARTNER, W. C.; MUNAR, A. M. **Tourism Branding**: Communities in action, Emerald Group Publishing Limited, v. 1, 2009.

FAN, Y. Branding the nation: What is being branded?. **Journal of Vacation Marketing**, v. 12, n. 1, p. 5–14, 2006.

KIM, M.; KIM, A. C. H.; NEWMAN, J. I.; FERRIS, G. R. The antecedents and consequences of positive organizational behavior: The role of psychological capital for promoting employee well-being in sport organizations. **Sport Management Review**, v. 22, p. 108-125, 2019.

LAROCHE, M.; PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A.; MOURALI, M. The influence of country image structure on consumer evaluations of foreign products, **International Marketing Review**, v. 22, n. 1, p. 96-115, 2005.

LEE, K. M. **Nation Branding and sustainable competitiveness of nations**. 2009. 232 p. Ph. D. Thesis (Behavioral, Management and Social Sciences), Twente, Twente, 2009.

LI, Z. G.; FU, S.; MURRAY, W. Country and Product Images. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 10 n. 1-2, p. 115-139, 1998.

LOHMANN, P. B.; VIRKKIA, K. B.; CARDOSO, G. L.; ZOUAINA, D. M.; PACHECO, T. S., Analysis of Tourists' Perception During 2014 World Cup in Brazil. **2nd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism**, Praga, Republica Checa, 2014.

LOO, T.; DAVIES, G. Branding China: The Ultimate Challenge in Reputation Management?. **Corporate Reputation Review**, v. 9, n. 3, p. 198-210, 2006.

LOUREIRO, S.; ARAÚJO, A. F. Negative Film Plot and Tourists' Image and Intentions: The Case of City of God. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 32, n. 4, p. 352-365, 2015.

MACEDO, S. R.; SILVA, F. R. Destino turístico e hospedagem: o papel das agências de viagens e dos operadores de turismo. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 5, p. 115-126, 2016.

MADDERN, H.; SMART, P. A.; MAULL, R. S.; CHILDE, S. End-to-end process management: implications for theory and practice. **Production Planning & Control**, v. 25, n. 16, p. 1303-1321, 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANHAS, P. S.; MANRAI, L. A.; MANRAI, A. K. Role of tourist destination development in building its brand image: A conceptual model. **Journal of economics, finance and administrative science**, v. 21, p. 25-29, 2016.

MARIUTTI, F. G. **Identidade de Marca-País: Comunicação da Marca Brasil nos Estados Unidos da América**. 2012. 232f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Escola de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

MARIUTTI, F. G.; GIRALDI, J. M. E. The Communication Strategies for the Brazil Brand in the United States of America. **Globalization, Competitiveness and Governability Journal**, v. 7, n. 1, p. 30-40, 2013.

MARIUTTI, F. G.; GIRALDI, J. M. E.; CRESCITELLI, E. The Image of Brazil as a Tourism Destination: An Exploratory Study of the American Market. **International Journal of Business Administration**, v. 4, p. 13-22, 2013.

MARIUTTI, F. G.; GIRALDI, J. M. E. Country Brand Identity: an exploratory study about the Brazil Brand with American travel agencies. **Tourism Planning & Development**, v. 11, n. 1, p. 13-26, 2014.

MARIUTTI, F. G.; TENCH, R.; GIRALDI, J. M. E.; MONTANARI, M. G., 'If I huff and I puff'. Foundations for building Brazil's image: Evidence from an international systematic review. **Revista Eletrônica de negócios internacionais**, v. 12, n. 2, p. 58-73, 2017.

MARIUTTI, F. G.; MEDEIROS, M. L. Culture as a dimension of country brand: the highs and lows of Brazil's brand image. **Tourism & Management Studies**, v. 14, n. 1, p. 117-127, 2018.

MARTIN, I. M.; EROGLU, S. Measuring a multi-dimensional construct: country image. **Journal of Business Research**, v. 28, n. 3, p. 191-210, 1993.

MAZARO, R.; CUNHA, J.; CERQUEIRA, L. Competitiveness of Tourist Destinations and Brazilian Strategy. **Revista Turismo e Desenvolvimento**, n. 17/18, p 563-607, 2012.

MAZARO, R.; MEDEIROS, C. A. F. Competitiveness of tourist destinations and Brazilian strategy, *In*: KOZAK, M.; KOZAK, N. **Destination Marketing: An international perspective**, Routledge, 2016.

MELO, T.; MATARUNA, L. The Image of Brazil and Rio de Janeiro as a Tourist Destination: Results of a Pilot Study on Foreigners' Intentions to Attend the 2016 Olympic Game. **Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference**, p. 352-359, 2016.

MILIČEVIĆ, K.; MIHALIČ, T.; SEVER, I. An Investigation of the Relationship Between Destination Branding and Destination Competitiveness. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 34, n. 2, p. 209-221, 2017.

MINDRUT, S.; MANOLICA, A.; ROMAN, C. T. Building Brands Identity. **Procedia Economics and Finance**, n. 20, p. 393-403, 2015.

MIRA, M. C. Brasil: da identidade à marca. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 50, n. 1, p. 3-13, 2014.

MONTANARI, M. G.; GIRALDI, J. M. E.; CAMPELLO, C. A. G. B. Competitive Analysis of Tourism Sector in Brazil and Switzerland. **International Journal of Business and Management**, v. 9, n. 6, 2014.

MORAIS, R. M.; KAZAN, S.; PÁDUA, S. I. D.; COSTA, A. L. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412-432, 2014.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A. Meeting the destination branding challenge. *In*: MORGAN, N.; PRITCHARD, A.; PRIDE, R. (Eds.) **Destination branding: creating the unique destination proposition**. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

MÜNSTERMANN, B.; ECKHARDT, A.; WEITZEL, T. The performance impact of business process standardization: an empirical evaluation of the recruitment process. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 29-56, 2010.

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

NANDAN, S. An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. **Brand Management**, v. 12, n. 4, p. 264-278, 2005.

NARANTUYA, G.; KIM, G.; DALAIBAATAR, E. Country of Origin Effect? ‘Made In’ vs. ‘Branded In’ on Brand Belief. **International Journal of Applied Business and Economic Research**, v. 15, n. 14, 2017.

NEELY, A.; NAJJAR, M. Management learning not management control: the true role of performance measurement?. **California Management Review**, v. 48, n. 3, 2006.

NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 166-183, 2009.

O'LEARY, R.; IREDALE, I. The marketing concept: quo vadis?". **European Journal of Marketing**, v. 10, n. 3, p. 146-157, 1976.

O'NEIL, I. British travellers image perspectives of Brazil as a tourism destination. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 1, n. 4, 2007.

O'SHAUGHNESSY, J.; O'SHAUGHNESSY, N. J. Treating the Nation as a Brand: Some Neglected Issues. **Journal of Macromarketing**, v. 20 n. 1, p. 56-64, 2000.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), **Business Process Model and Notation (BPMN)**, V. 2.0, OMG, 2011.

OLIVIERI, G B. A.; GIRALDI, J. M. E.; FERREIRA, L C. Avaliação da imagem que os franceses têm do Brasil como sede de megaeventos. **Revista Turismo**, v 20, n. 1 p. 158-183, 2018.

OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**, John Wiley and Sons, NJ, 2010.

PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A.; BAMOSSY, G. A comparative image analysis of domestic versus imported products. **International Journal of Research in Marketing**, v. 7, n. 4, p. 283-294, 1990.

PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L. A. Country equity and country branding: Problems and prospects. **Brand Management**, v. 9, n. 4-5, p. 294-314, 2002.

PAPPU, R.; QUESTER, P. Country equity: Conceptualization and empirical evidence. **International Business Review**, v. 19 p. 276–291, 2010.

PATERLINI, M. A.; GIRALDI, J. M. E.; AMUI, L. B. L. The Use of the Country of Origin Information in Communication Strategies Used by Brazilian Cosmetics-Exporting Enterprises in External Markets. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 4, p. 310-333, 2012.

PEASE, C. M.; BULL, J. **A template for scientific inquiry**, 1996. Disponível em: <<https://utw10426.utweb.utexas.edu/Topics/Scientific.method/Text.html>> Acesso em: 20 de fev. 2019.

PEREIRA, L. A.; BENETTI, A. C.; OZELAME, A. M. C. C.; NÓBREGA, W. R. M. Planejamento do turismo através de políticas públicas; Análise SWOT dos planos de marketing de turismo no Brasil. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 6, n. 1, p. 90-110, 2018.

PÉREZ-NEBRA, A. M.; ROSA, C. J. As Novas Estratégias de Promoção do Brasil no Exterior: estudo de caso. **Turismo em Análise**, v.19, n. 3, 2008.

PERLIN, A. N.; FAGUNDES, M. C.; SCHRER, F. L.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M. Estereótipo da imagem de país: análise da percepção dos estrangeiros em relação ao Brasil. **Gestão e Regionalidade**, v. 33, n. 98, p. 53-66, 2017.

PIKE, S. Tourism destination branding complexity. **Journal of Product & Brand Management**, v. 14, n. 4, p. 258-259, 2005.

PIKE, S. **Destination Marketing**: an integrated marketing communication approach, Elsevier, 2008.

PIKE, S. Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. **Tourism Management**, v 30, p. 857-866, 2009.

PIKE, S. Destination image: Identifying baseline perceptions of Brazil, Argentina and Chile in the nascent Australian long haul travel market. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 5, p. 164-170, 2016.

PINHEIRO, W. M.; ROSSI, G. B. O Brasil como objeto de estudo na pesquisa sobre turismo no contexto internacional. **Revista turismo – visão e ação – eletrônica**, v. 18, n. 1, 2016.

PISHARODI, R. M.; PARAMESWARAN, R. Confirmatory factor analysis of a country-of-origin scale: Initial results. In John Sherry and Brian Sternthal. **Advances in Consumer Research**, v. 19, p. 706-714, 1992.

PREBENSEN, N. K. Benchmarking Tourist Attractions in Northern Norway, *In* Joseph S. Chen (ed.) **Advances in Hospitality and Leisure** (Advances in Hospitality and Leisure, Volume 8), Emerald Group Publishing Limited, p. 85-100, 2012.

PRITCHARD, J. ARMISTEAD, C. Business process management – lessons from European business. **Business Process Management Journal**, v. 5, n.1, p. 10-35, 1999.

QU, H.; KIM, L. H.; IM, H. H. A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. **Tourism Management**, v. 32, p. 465-476, 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RINGER, N. J.; GIRALDI, J. M. E.; CAPELLARO, A. F.; AMUI, L. B. L. The Brand Creation Process in the Information Technology Sector: The Case of Brasil IT+. **International Journal of Business Administration**, v. 4, n. 2, 2013.

RISITANO, M. **The role of destination branding in the tourism stakeholders system: The Campi Flegrei case**. Faculty of Economics, University of Naples Federico II, Naples, 2006.

RITCHIE, J. R. B.; CROUCH, G. I. A model of destination competitiveness/sustainability; Brazilian perspectives. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 5, p. 1049-66, 2010.

ROCHA, C. M.; FINK, J. S. Attitudes toward attending the 2016 Olympic Games and visiting Brazil after the games. **Tourism Management Perspectives**, n. 22, p. 17-26, 2017.

ROJAS-MÉNDEZ, J. I. The Nation Brand Molecule. **Journal of Product & Brand Management**, v.22, n. 7, p. 462-472, 2013.

ROJAS-MÉNDEZ, J. I.; PAPADOPOULOS, N.; ALWAN, M. Testing self-congruity theory in the context of nation brand personality. **Journal of Product & Brand Management**, v. 24, n. 1, p. 18-27, 2015.

ROTH, K. P.; DIAMANTOPOULOS, A. Advancing the country image constructo. **Journal of Business Research**, v. 62 p. 726-740, 2009.

ROTH, M. S.; ROMEO, J. B. Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. **Journal of International Business Studies** Washington, v. 23, n. 3, p. 477-497, 1992.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F. A.; AMARAL, D. C.; TOLEDO, J. C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos: Uma referência para a melhoria do processo**. São Paulo. Saraiva. 2006.

SAEEDI, H.; HANZAEI, H. The effects of heritage image on destination branding: an Iranian perspective. **Journal of Heritage Tourism**, v. 13 n. 2, p. 152-166, 2018.

SCHEER, A.; BRABÄNDER, E. The Process of Business Process Management. *In*: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. M. (Eds.) **Handbook on Business Process Management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture**. Berlin, Heidelberg. 2010.

SCHOOLER, R. D. Product bias in the Central American Common Market. **Journal of Marketing Research**, v. 2, n. 4, p. 394-397, 1965.

SCHULTE, S.; JANIESCH, C.; VENUGOPAL, S.; WEBER, I.; HOENISCH, P. Elastic Business Process Management: state of art and open challenges for BPM in the cloud. **Future Generations Computer Systems**, v. 46, p. 36-50. 2014.

SEBRAE, **Cenários e projeções estratégicas**, Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3d98ea3e4e49602196a85fd6951faac1/\\$File/7489.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3d98ea3e4e49602196a85fd6951faac1/$File/7489.pdf)>. Acesso em 28 de nov. 2018.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SILVA, L. T. S.; CAMELO, G. L. P. Estratégias de marketing impulsionando a exportação de serviços do Brasil: um enfoque no setor turístico. **Observatório - monografias em comércio exterior**, v. 1, 2008.

SILVA, R. B.; GIRALDI, J. M. E. Personalidade de País e Auto Congruência: um estudo sobre o Brasil. **Turismo em análise**, v. 27, n. 1, 2016.

SILVA, V. T.; RESENDE, V. L. A nova comunicação turística brasileira: a importância da marca Brasil e do Visit Brasil para o turismo brasileiro, **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2015.

SILVEIRA, E. J. A qualidade no atendimento: o futuro das agências de turismo. **Turismo & sociedade**, v. 8, n. 1, p. 180-194, 2015.

SIMÕES, C.; DIBB, S. Rethinking the brand concept: new brand orientation. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 4, p. 217-224, 2001.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**, v. 20, p. 491–507, 2009.

SOUZA, E. C.; STREBLAU, S.; SILVA, D.; STREBLAU, V. I. Imagem do brasil: similaridades e diferenças na avaliação em dez países. **Revista eletrônica de negócios internacionais**, v. 9, n. 2, p. 59-74, 2014.

STRUTTON, D.; TRUE, S. L.; RODY, S. C. Russian consumer perceptions of foreign and domestic consumer goods. **Journal Marketing Theory Practice**, v. 3, n. 3, p. 76–87, 1995.

SUN, Q.; PASWAN, A. K.; TIESLAU, M. Country Resources, Country Image, and Exports: Country Branding and International Marketing Implications. **Journal of Global Marketing**, v. 29, n. 4, p. 233-246, 2016.

SUPPHELLEN, M.; NYGAARDSVIK, I. Testing country brand slogans: Conceptual development and empirical illustration of a simple normative model. **Brand Management**, v. 9, n. 4-5, p. 385-395, 2002.

SUTTER, M. B.; POLO, E. F.; MACLENNAN, M. L. F. Atributos da imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva: estudo no segmento internacional da moda brasileira. **Revista Eletrônica de negócios internacionais**, v. 9, n. 2, p. 75-93, 2014.

STYLIDIS, D.; SHANI, A.; BELHASSEN, Y. Testing an integrated destination image model across residents and tourists. **Tourism Management**, v. 58, p. 184-195, 2017.

TASCI, A. D. A.; GARTNER, W. C. A Practical Framework for Destination Branding, *In* CAI, L. A.; GARTNER, W. C.; MUNAR, A. M. **Tourism branding: Communities in Action**, Emerald, 2009.

TAVARES, J. M.; LEITÃO, N. C. The determinants of international tourism demand for Brazil. **Tourism Economics**, v. 23, n. 4, p. 834-845, 2017.

TRKMAN, P.; MERTENS, W.; VIAENE, S.; GEMMEL, P. From business process management to customer process management. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 250-266, 2015.

UNWTO. (2016). **2016 Annual Report**, World Tourism Organization.

USUNIER, J.C. Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. **European Management Review**, v. 3, n. 1, p. 60-73, 2006.

VAN DER AALST, W. M. P. Business process management demystified: a tutorial on models, systems and standards for workflow management, *In* DESEL, J.; REISIG, W.; ROZENBER, G. (Eds) Lectures on Concurrency and Petri Nets. ACPN 2003. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 3098. Springer, Berlin, Heidelberg 2004.

VERMA, N. **Business Process Management: Profiting from Process**. Global India, Nova Delhi. 2009.

VERNADAT, F.B. **Enterprise modeling and integration: principles and applications**. London, Chapman & Hall, 1996.

VAN DER AALST, W. M. P. Business Process Management: A Comprehensive Survey, **ISRN Software Engineering**, v. 2013, 2013.

VUIGNIER, R. Place branding & place marketing 1976–2016: A multidisciplinary literature review. **Int Rev Public Nonprofit Mark**, v.14, p. 447–473, 2017.

WANG, C. L.; LI, C.; BARNES, B. R.; AHN, J. Country image, product image and consumer purchase intention: Evidence from an emerging economy. **International Business Review**, v. 21, n. 6, p. 1041-1051, 2012.

WEERASINGHE, K; BANDARA, W.; DHARMASENA, T.; NAWINNA, D. M. K. Analysis and Improvement of a Construction Permit Approval Process: A Teaching Case for Developing Business Process Development Capabilities, Targeting Developing Nations, **25th Australasian Conference on Information Systems**, 2014.

WTTC – **World Travel and Tourism Council**. Disponível em: < www.wttc.org/>. Acesso em 30 de nov. 2017.

WHEELER, A. **Design de identidade de marca**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YASIN, M. M. The theory and practice of benchmarking: then and now. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, n. 3, p.217-243, 2002.

ZAIRI, M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80, 1997.

ZHANG, Y. The impact of brand image on consumer behavior: literature review. **Open Journal of Business and Management**, v. 3, p. 58-62, 2015.

ZHANG, H.; FU, X.; CAI, L. A.; LU, L. Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis. **Tourism Management**, v. 40, p.213-22, 2014.

ZENKER, S.; BRAUN, E. The Place Brand Centre – A Conceptual Approach for the Brand Management of Places. **39th European Marketing Academy Conference**, 2010.

ZUR MUEHLEN, M.; HO, D. T. Risk Management in the BPM lifecycle. *In*: BUSSLER, C.J.; HALLER, A. **Business Process Management Workshops. BPM 2005**. Lecture Notes in Computer Science, v. 3812. Springer, Berlin, Heidelberg, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS RESPONSÁVEIS PELO GERENCIAMENTO DA MARCA BRASIL

- 1) Como foi realizado o desenvolvimento da marca-país?
- 2) Como foi o processo para se verificar a necessidade da marca-país?
- 3) Quais foram os *stakeholders* envolvidos no processo para o desenvolvimento e gerenciamento da marca-país?
- 4) Existe atualmente um roteiro para o desenvolvimento e gerenciamento de uma marca-país?
- 5) Como foi feito o planejamento da imagem a ser projetada para os estrangeiros? Qual a imagem que a Embratur deseja que os turistas tenham do Brasil?
- 6) Como é realizada atualmente a comunicação da marca? Como foram definidas?
- 7) Para a criação da marca-país, foram seguidas as etapas conforme o protocolo da marca-país?
- 8) Como é realizado o planejamento do investimento na Marca Brasil?
- 9) Quais foram os principais desafios na concepção da Marca Brasil?
- 10) Quais seriam as dificuldades e benefícios para a marca-país ao se aplicar a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio?
- 11) Quais seriam as possíveis oportunidades e ameaças para a Marca Brasil?
- 12) Como são realizadas as buscas de novas oportunidades?
- 13) Como é realizado o monitoramento da imagem Marca Brasil?
- 14) São realizadas revisões da Marca Brasil? Com qual frequência?

APÊNDICE B – MATRIZ GANHO

Nome do processo		Pontuação para todos os critérios				Ganho total
		1: Nenhum, 2: Um pouco, 3: Uma quantidade moderada, 4: Uma grande quantidade, 5: Quantidade significativa				
		Declarações de resultados estratégicos e ponderação				
		Otimizar a exposição do país	Manter o ritmo crescente de turistas estrangeiros	Consolidar o Brasil como um dos líderes mundiais		
N° Processo		33%	33%	33%		
Verificar necessidade da marca	1	2	2	2	2,0	
Verificar a capacidade interna do país	2	2	2	2	2,0	
Criar um grupo de trabalho	3	2	2	2	2,0	
Realizar planejamento para alocação de recursos	4	2	2	2	2,0	
Estabelecer padrões	5	3	1	1	1,7	
Realizar um planejamento de longo prazo	6	3	3	3	3,0	
Realizar análise SWOT	7	2	1	1	1,3	
Comparar a imagem do país com a dos concorrentes	8	4	2	4	3,3	
Realizar uma pesquisa para entender os turistas estrangeiros	9	4	2	4	3,3	
Identificar as percepções internas e do país	10	4	2	4	3,3	
Estabelecer as metas e objetivos	11	3	3	3	3,0	
Estabelecer os valores da marca	12	3	3	3	3,0	
Estabelecer a visão	13	3	3	3	3,0	
Estabelecer a missão	14	2	2	2	2,0	
Criar slogans, imagens visuais e símbolos	15	4	4	2	3,3	
Realizar o planejamento da personalidade da marca	16	4	3	3	3,3	
Realizar o planejamento do posicionamento da marca	17	4	3	3	3,3	
Planejar os componentes da comunicação da marca	18	4	4	2	3,3	
Verificar a integração entre o portfólio e estratégia	19	3	5	4	4,0	
Definir o público alvo interno e externo	20	5	4	4	4,3	
Modular a ideia central conforme o público alvo	21	5	4	4	4,3	
Comunicar a marca	22	5	4	4	4,3	
Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	23	2	2	2	2,0	
Realizar parcerias compatíveis	24	5	4	4	4,3	
Monitorar a marca	25	4	4	4	4,0	
Avaliar a marca	26	3	2	2	2,3	
Revisar a marca	27	3	3	3	3,0	
Gerir insumos	28	2	2	2	2,0	
Gerir pessoas	29	2	2	2	2,0	
Serviço de TI	30	2	2	2	2,0	
Consultoria	31	3	3	3	3,0	

APÊNDICE C – MATRIZ DOR

Nome do processo	Nº Processo	Pontuação para todos os critérios 1: Sempre, 2: A maioria das vezes, 3: As vezes, 4: Raramente, 5: Nunca				
		Performance do processo - Critério de dor (1-5) - Relativo ao estado ideal do processo.				
		O processo atinge seu resultado ideal	O processo pode ser executado de modo consistente	Todos os recursos são utilizados eficientemente na execução do processo	Total da dor	Ranking da dor
Verificar necessidade da marca	1	1	1	1	3	5
Verificar a capacidade interna do país	2	1	1	1	3	5
Criar um grupo de trabalho	3	1	1	1	3	5
Realizar planejamento para alocação de recursos	4	1	2	1	4	4
Estabelecer padrões	5	1	1	1	3	5
Realizar um planejamento de longo prazo	6	3	3	2	8	1
Realizar análise SWOT	7	2	1	1	4	3
Comparar a imagem do país com a dos concorrentes	8	1	1	1	3	5
Realizar uma pesquisa para entender os turistas estrangeiros	9	2	2	2	6	3
Identificar as percepções internas e do país	10	2	2	2	6	3
Estabelecer as metas e objetivos	11	1	2	1	4	4
Estabelecer os valores da marca	12	3	2	3	8	1
Estabelecer a visão	13	1	1	1	3	5
Estabelecer a missão	14	1	1	1	3	5
Criar slogans, imagens visuais e símbolos	15	3	2	2	7	2
Realizar o planejamento da personalidade da marca	16	3	2	2	7	2
Realizar o planejamento do posicionamento da marca	17	1	1	1	3	5
Planejar os componentes da comunicação da marca	18	1	1	1	3	5
Verificar a integração entre o portfólio e estratégia	19	1	1	1	3	4
Definir o público alvo interno e externo	20	1	1	1	3	5
Modular a ideia central conforme o público alvo	21	1	1	1	3	5
Comunicar a marca	22	1	1	1	3	5
Realizar uma coordenação departamental e alinhamento de processos	23	1	1	1	3	5
Realizar parcerias compatíveis	24	3	2	2	7	2
Monitorar a marca	25	1	1	1	3	5
Avaliar a marca	26	1	1	1	3	5
Revisar a marca	27	1	1	1	3	5
Gerir insumos	28	1	1	1	3	5
Gerir pessoas	29	1	1	1	3	5
Serviço de TI	30	1	1	1	3	5
Consultoria	31	1	1	1	3	4