

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INTEGRAÇÃO LATINO-
AMERICANA (PROLAM)

SORAIA DE OLIVEIRA DUARTE

Marca-país: evolução e impactos
Estudo das experiências da
Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai

São Paulo

2024

SORAIA DE OLIVEIRA DUARTE

**Marca-país: evolução e impactos. Estudo das experiências
da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai**

Versão Corrigida

(Versão original encontra-se no Prolam, unidade que aloja
o Programa de Pós-graduação)

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-americana (Prolam), Universidade de São Paulo (USP), como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutora em Integração Latino-americana.

Área de Concentração: Sociedade,
Economia e Estado

Orientador: Prof. Dr. Márcio Bobik Braga

São Paulo

2024

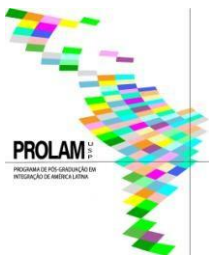
Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo

D812m Duarte, Soraia de Oliveira
Marca-país: evolução e impactos. Estudo das experiências da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai / Soraia de Oliveira Duarte; orientador Márcio Bobik Braga - São Paulo, 2023.
211 f.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação Interunidades em Integração da América Latina. Área de concentração: Integração da América Latina.

1. Marcas. 2. Relações Internacionais. 3. Turismo. 4. Comércio exterior. 5. Investimentos estrangeiros. I. Braga, Márcio Bobik, orient. II. Título.



Universidade de São Paulo – PROLAM USP
Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina



ENTREGA DO EXEMPLAR CORRIGIDO DA
DISSERTAÇÃO/TESE
Termo de Ciência e Concordância do orientador

Nome do(a) aluno(a): Soraia de Oliveira Duarte

Data da defesa: 15 de dezembro de 2023.

Nome do orientador: Prof. Dr. Márcio Bobik Braga

Nos termos da legislação vigente, declaro ESTAR CIENTE do conteúdo deste EXEMPLAR CORRIGIDO elaborado em atenção às sugestões dos membros da comissão Julgadora na sessão de defesa do trabalho, manifestando-me plenamente favorável ao seu encaminhamento e publicação no Portal Digital de Teses da USP.

São Paulo, 15 de fevereiro de 2024.

Assinatura do(a) orientador(a)

DUARTE, Soraia de Oliveira. **Marca-país: evolução e impactos. Estudo das experiências da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai.** Tese (Doutorado em Integração Latino-americana) - Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-americana (Prolam), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Aprovado em: 15 de dezembro de 2023.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Márcio Bobik Braga Instituição: Universidade de São Paulo
Julgamento: Aprovada Assinatura: _____

Prof. Dr. Amaury Patrick Gremaud Instituição: Universidade de São Paulo
Julgamento: Aprovada Assinatura: _____

Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo Instituição: Universidade de São Paulo
Julgamento: Aprovada Assinatura: _____

Profa. Dra. Janaina M. E. Giraldi Instituição: Universidade de São Paulo
Julgamento: Aprovada Assinatura: _____

Prof. Dr. Antonio Gledson de Carvalho Instituição: Fundação Getulio Vargas
Julgamento: Aprovada Assinatura: _____

Aos meus filhos, pela parceria e apoio em mais essa etapa, dedico.

Agradecimentos

A conclusão de uma tese de Doutorado não simboliza apenas a etapa final de mais um ciclo acadêmico. Nela, também está a superação de um desafio intelectual ao qual o pesquisador se lança, e a satisfação indescritível de constatar o quanto se aprendeu ao longo da jornada envolvida na construção da pesquisa. É um percurso ímpar de evolução.

Esse aspecto, somado à história pessoal de cada pesquisador, transforma o atingimento dessa etapa um marco de vida. No meu caso, em particular, que concluo uma tese de Doutorado já em fase madura, torna o feito uma conquista repleta de significados, dos quais me orgulho. Sou grata às oportunidades que a vida me ofereceu para chegar até aqui, galgando etapas acadêmicas em uma instituição pública de referência, possibilidade que ainda é restrita em um país como o Brasil, e sou especialmente grata às muitas pessoas que me incentivaram, orientaram e me apoiaram ao longo dessa jornada:

Ao Prof. Dr. Márcio Bobik Braga, meu orientador. Conheci o Prof. Márcio em uma pós-graduação *lato sensu*, há mais de 20 anos. Desde então, tive a sorte de tê-lo por perto nas etapas acadêmicas que se seguiram, como no Mestrado, igualmente cursado no Prolam/USP, em que também contei com sua orientação. Sempre me incentivando e instigando a dar continuidade aos estudos, cheguei ao Doutorado, pelo que sou muito grata. Como orientador, soube identificar e entender minhas limitações e características para desenvolver uma produção acadêmica, e respeitá-las, dando-me autonomia. Sou muito grata às orientações e à relação de confiança e parceria construída ao longo desses anos de convívio.

À Comissão de Pós-graduação do Prolam/USP, que, sempre aberta ao diálogo, apoiou-me para que eu avançasse e concluísse esta pesquisa, e aos funcionários do Prolam/USP, permanentemente disponíveis e atenciosos para colaborar, compartilhar informações e orientar-me sobre aspectos processuais.

Às Profas. Dras. Maria Cristina Cacciamali e Vivian Urquidi, e aos Profs. Drs. Geraldo Toledo, Amaury Gremaud, Wagner Iglecias, Renato Seixas, Pedro Feliú Ribeiro e Edgard Merlo, pelas aulas ministradas e exemplos de vida acadêmica.

Desse grupo de docentes, renovo meus agradecimentos aos Profs. Drs. Geraldo Toledo e Amaury Gremaud, por também terem avaliado esta tese, como

integrantes da banca formada para essa finalidade, ao lado da Profa. Dra. Janaina Giraldo e Prof. Dr. Antonio Gledson de Carvalho. A ambos, sou igualmente grata.

Aos colegas do Prolam/USP, da Faculdade de Economia e Administração (FEA) e do Instituto de Relações Internacionais (IRI), com os quais pude conviver em salas de aula durante os anos de 2019, presencialmente, e 2020, em formato virtual.

Aos entrevistados – profissionais envolvidos em estratégias de marca-país ou vinculados a agências oficiais que trabalham essa temática, nas nações abrangidas nesta pesquisa –, que prontamente aceitaram participar deste estudo. Sem essa disponibilidade e a atenção a mim dispensadas, dificilmente avançaria nas pesquisas. Estendo os agradecimentos às secretárias e assessores de imprensa que facilitaram tais contatos.

Aos meus familiares, pelo apoio, amor e carinho. Em especial, ao meu irmão Rogério, pela disponibilidade e diligência para rever as produções que integram esta tese, gentilmente compartilhando comigo os conhecimentos que ele adquiriu ao longo da formação acadêmica que obteve. Como irmã, pude testemunhar as suas muitas conquistas, que me enchem de orgulho. Foi um privilégio contar com essa parceria.

Ao meu filho, Victor, por compreender a importância desta etapa e o que ela significa para mim, e sempre me apoiar. Chegar ao Doutorado na fase madura da vida me trouxe surpresas das mais incríveis: poder debater temas do estudo com meu filho e contar com contribuições que efetivamente me ajudaram, o que me mostrou o quanto ele também tem avançado e se aperfeiçoado por meio da carreira acadêmica que escolheu.

Por fim, às amigas e aos amigos que me acompanharam e me apoiaram, fora das salas de aula, em mais esta trajetória.

RESUMO

DUARTE, Soraia de Oliveira. **Marca-país: evolução e impactos. Estudo das experiências da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai.** 2023. 211 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-Americana, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

A globalização transformou o mundo em um mercado único, também para os países, contexto em que as nações passaram a concorrer por turistas, investimento estrangeiro direto e mercados para exportações. Nesse cenário de competição, as nações precisam ser atrativas, de forma que seus atributos e diferenciais sejam corretamente percebidos no exterior. Diante dessa realidade, os países reorganizaram a forma com que projetam suas imagens além das fronteiras, criando marcas-países. Essa expressão adapta o conceito de marca, adotado por empresas, para as realidades dos países. Em ambientes corporativos, as marcas são utilizadas para impulsionar as vendas de produtos e serviços. Nas nações, para fortalecer aspectos como influência internacional, captação de investimentos e a competitividade, tanto das exportações como de seus destinos turísticos. Nas últimas duas décadas, essa temática passou a ser abordada por acadêmicos e incorporada por diversos países, como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai, escolhidos como objetos de estudo para esta pesquisa. Nesse sentido, busca-se identificar como essas nações têm incorporado e adequado as teorias de marca-país às realidades que vivem e metas que perseguem, e se essas práticas têm influenciado na imagem que é percebida no exterior, medida por rankings internacionais, e contribuído para o incremento das exportações e para a atração de turistas e investimentos. Os achados sugerem que os resultados são mais tangíveis quando a marca-país é utilizada na promoção do turismo, e menos claros nas exportações e atração de investimento estrangeiro direto. Também indicam que são úteis a países menos complexos em suas estruturas produtivas, que possuem menor projeção na arena internacional.

Palavras-chave: Marca-país. Imagem-país. Identidade nacional. Efeito país de origem. Marca-de-lugar. Marca-de-destino. Turismo. Exportações. Investimento estrangeiro direto.

ABSTRACT

DUARTE, Soraia de Oliveira. **Country brand: evolution and impacts. Study of the experiences of Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Peru and Uruguay**. 2023. 211 f. Thesis (Doctorate) - Postgraduate Program in Latin American Integration, University of São Paulo, São Paulo, 2023.

Globalization has transformed the world into a single market, also for countries, a context in which nations began to compete for tourists, direct foreign investment, and export markets. In this competitive scenario, nations need to be attractive, so that their attributes and differences are correctly perceived abroad. Given this reality, countries reorganized how they projected their images across borders, creating country brands. This expression adapts the brand concept, adopted by companies, to the realities of nations. In corporate environments, brands are used to boost sales of products and services. In nations, to strengthen aspects such as the international influence, the attraction of investments and the competitiveness of their exports and also their tourist destinations. In the last two decades, this theme has been addressed by academics and incorporated by several countries, such as Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Peru and Uruguay, chosen as study objects for this research. In this sense, the aim is to identify how these nations have incorporated and adapted country branding theories to the realities they live in and the goals they pursue, and whether these practices have influenced the image that is perceived abroad, measured by international rankings, and contributed to increase exports and attract tourists and investments. The findings suggest that the results are more tangible when the country brand is used in tourism promotion, and less clear in exports and attraction of foreign direct investment. They also indicate that it is useful for smaller countries, which have less projection in the international arena.

Keywords: Brand nation. Country image. National identity. Country-of-origin effect. Place brand. Destination brand. Tourism. Exports. Foreign direct investment.

RESUMEN

DUARTE, Soraia de Oliveira. **Marca país:** evolución e impactos. Estudio de las experiencias de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay. 2023. 211 f. Tesis (Doctorado) - Programa de Postgrado en Integración Latinoamericana, Universidad de São Paulo, São Paulo, 2023.

La globalización ha convertido al mundo en un mercado único, también para los países, contexto en el que las naciones comenzaron a competir por turistas, inversión extranjera directa y mercados de exportación. En este escenario competitivo, las naciones necesitan ser atractivas, para que sus atributos y diferencias sean correctamente percibidos en el exterior. Ante esta realidad, los países reorganizaron la forma de proyectar sus imágenes a través de las fronteras, creando marcas países. Esta expresión adapta el concepto de marca, adoptado por las empresas, a las realidades de los países. En entornos corporativos, las marcas se utilizan para impulsar las ventas de productos y servicios. En las naciones, fortalecer aspectos como la influencia internacional, la atracción de inversiones y la competitividad, tanto en las exportaciones como en sus destinos turísticos. En las últimas dos décadas, este tema ha sido abordado por académicos e incorporado por varios países, como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Perú y Uruguay, elegidos como objetos de estudio para esta investigación. En este sentido, se busca identificar cómo estas naciones han incorporado y adaptado las teorías de marca país a las realidades que viven y a los objetivos que persiguen, y si estas prácticas han influido en la imagen que se percibe en el exterior, medida a través de rankings internacionales, y contribuido a aumentar las exportaciones y atraer turistas e inversiones. Los resultados sugieren que los resultados son más tangibles cuando la marca país se utiliza para promover el turismo, y menos claros en las exportaciones y en la atracción de inversión extranjera directa. También indican que es útil para países más pequeños, que tienen menos proyección en el ámbito internacional.

Palabras clave: Marca país. Imagen del país. Identidad nacional. Efecto país de origen. Marca-de-lugar. Marca-de-destino. Turismo. Exportaciones. Inversión extranjera directa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Estereótipos	51
Figura 02 - Exemplos de Logomarcas para promoção internacional	69
Figura 03 - Logo oficial da Marca-país Peru	74
Figura 04 - Logos oficiais das marcas setoriais que compõem a marca-país	74
Figura 05 - Aplicação do logo da marca-país Peru institucional (Ex. 1)	75
Figura 06 - Aplicação do logo da marca-país Peru institucional (Ex. 2)	75
Figura 07 - Aplicação do logo da marca-país Peru em produtos (Ex. 1).....	76
Figura 08 - Aplicação do logo da marca-país Peru em produtos (Ex. 2).....	76
Figura 09 - Aplicação do logo da marca-país Peru em eventos	77
Figura 10 - Aplicação do logo da marca-país Peru em produtos e eventos	77
Figura 11 - Aplicação do logo da marca-país Chile em produtos (Ex. 1).....	79
Figura 12 - Aplicação do logo da marca-país Chile em produtos (Ex. 2).....	79
Figura 13 - Ecossistema da marca-país.....	89
Figura 14 - Marca Peru.....	97
Figura 15 - Logomarca Colombia es pasión!.....	99
Figura 16 - Linha do tempo das campanhas de marca-país da Colômbia....	101
Figura 17 - Marca Brasil – governo Jair Bolsonaro	102
Figura 18 - Marca Brasil atual	103
Figura 19 - Marca-País do Chile.....	106
Figura 20 - Marca-País do Uruguai	107
Figura 21 - Exemplos da marca-país do Uruguai	108
Figura 22 - Linha do tempo da marca-país da Argentina	120
Figura 23 - Marcas setoriais do Uruguai.....	122
Figura 24 - Logomarca Brasil Beyond.....	127
Figura 25 - Exemplo de evento com uso da marca Brasil Beyond.....	127
Figura 26 - Logomarca da campanha Be Brasil	127
Figura 27 - Logos desenvolvidas - Apex-Brasil e associações setoriais.....	129
Figura 28 - Marcas setoriais - ProChile e associações setoriais chilenas.....	143
Figura 29 - Linha do tempo - capas da The Economist dedicadas ao Brasil.	155

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Concentração de turistas por região	114
Tabela 2 -	Total de turistas estrangeiros no Brasil / ano	117
Tabela 3 -	Performance e classificação dos países, entre 100 nações	157
Tabela 4 -	Desempenho dos países no ranking Best Countries	161
Tabela 5 -	Desempenho dos países no atributo Empreendedorismo.....	162
Tabela 6 -	Desempenho dos países no atributo aventura	163
Tabela 7 -	Desempenho no atributo cidadania/propósito social.....	164
Tabela 8 -	Desempenho dos países no atributo influência cultural.....	165
Tabela 9 -	Desempenho dos países no atributo herança cultural.....	165
Tabela 10 -	Desempenho dos países no atributo diferenciação.....	166
Tabela 11 -	Desempenho dos países no atributo abertura aos negócios...	167
Tabela 12 -	Desempenho dos países no atributo poder.....	167
Tabela 13 -	Desempenho dos países no atributo qualidade de vida.....	168
Tabela 14 -	Desempenho dos países no atributo dinamismo.....	169
Tabela 15 -	Atributos por itens e respectivos pesos na avaliação (em %) .	175

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre marcas-países e marcas empresariais	42
Quadro 2 - Cronologia e abordagem das marcas-países.....	95
Quadro 3 - Cinco maiores países emissores de turistas em 2018	113
Quadro 4 - Cinco maiores países emissores de turistas em 2003	114
Quadro 5 - Resultados das iniciativas de parcerias com a Apex-Brasil.....	130
Quadro 6 - Marcas setoriais entre ProChile e associações setoriais	143
Quadro 7 - Chegada de turistas estrangeiros/ano (em mil)	151
Quadro 8 - Exportações/Produtos Primários* (% Exportações FOB)	153
Quadro 9 - Exportações/Produtos Manufaturados* (% Exportações FOB) ...	153
Quadro 10 - Aspectos considerados na metodologia para o ranking	158
Quadro 11 - Força da marca: itens da análise da Brand Finance	159
Quadro 12 - Desempenho da Argentina em cada atributo	169
Quadro 13 - Desempenho do Brasil em cada atributo	170
Quadro 14 - Desempenho do Chile em cada atributo	171
Quadro 15 - Desempenho da Colômbia em cada atributo	171
Quadro 16 - Desempenho do Peru em cada atributo	172
Quadro 17 - Desempenho do Uruguai em cada atributo	173
Quadro 18 - Participantes das pesquisas (total e por perfil).....	174

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Questão da pesquisa e objetivos.....	19
1.2 Justificativa	20
1.3 Procedimento metodológico e delimitação da pesquisa	21
1.4 Estrutura do trabalho	23
2 NAÇÕES COMO MARCAS	25
2.1 O que é marca.....	26
2.2 O Conceito de Marca aplicado a Países.....	32
2.2.1 Marca-País sob a Ótica do Marketing.....	39
2.2.2 Marca-País sob Ótica das Relações Internacionais	44
2.3 Marca-País: Aspectos Relacionados	47
2.3.1 Identidade Nacional	47
2.3.2 Imagem País	50
2.3.3 Efeito País de Origem.....	54
2.4 Gestão da marca-país	61
2.4.1 Turismo.....	70
2.4.2 Exportações.....	73
2.4.3 Investimento estrangeiro direto	81
2.5 Considerações sobre o capítulo 2	86
3 PRÁTICAS DE MARCA-PAÍS.....	91
3.1 Governança e gestão	95
3.2 Turismo.....	109
3.3 Exportações.....	120
3.4 Investimento Estrangeiro Direto.....	148
3.5 Considerações sobre o capítulo 3	149
4 DESEMPENHO DAS MARCAS-PAÍSES EM RANKINGS INTERNACIONAIS.....	154
4.1 <i>Nation Brands</i> , publicado pela agência Brand Finance	155

4.2 <i>Best Countries</i> , elaborado pela Universidade de Wharton	160
4.2.1 Desempenho dos países por atributos	162
4.2.1.1 Empreendedorismo	162
4.2.1.2 Aventura	163
4.2.1.3 Cidadania / Propósito social	163
4.2.1.4 Influência cultural	164
4.2.1.5 Herança cultural	165
4.2.1.6 Diferenciação	165
4.2.1.7 Abertura aos negócios	166
4.2.1.8 Poder	167
4.2.1.9 Qualidade de Vida	168
4.2.1.10 Dinamismo	168
4.2.2 Desempenho dos países	169
4.2.2.1 Argentina	169
4.2.2.2 Brasil	170
4.2.2.3 Chile	170
4.2.2.4 Colômbia	171
4.2.2.5 Peru	171
4.2.2.6 Uruguai	172
4.2.3 Metodologia	173
4.3 Considerações sobre o capítulo 4	175
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	188

1 INTRODUÇÃO

A primeira vez em que se falou sobre o Brasil a estrangeiros está documentada em carta¹ com data de 1º de maio de 1500, redigida por Pero Vaz de Caminha, escrivão da armada de Pedro Álvares Cabral, descobridor do país. No texto, que também é o primeiro documento escrito da história do Brasil, Caminha comunicava a Dom Manuel I, então rei de Portugal, o descobrimento da Ilha de Vera Cruz, que posteriormente ganhou o nome de Brasil.

No relato sobre a terra descoberta, Caminha detalha que:

[...] de ponta a ponta, é toda praia parma, muito chã e muito formosa. Pelo sertão nos pareceu, vista do mar, muito grande, porque, a estender olhos, não podíamos ver senão terra com arvoredos, que nos parecia muito longa. Nela, até agora, não pudemos saber que haja ouro, nem prata, nem coisa alguma de metal ou ferro; nem lho vimos. Porém a terra em si é de muito bons ares, assim frios e temperados como os de Entre Douro e Minho, porque neste tempo de agora os achávamos como os de lá. Águas são muitas; infindas. E em tal maneira é tão graciosa que, querendo-a aproveitar, dar-se-á nela tudo, por bem das águas que tem.

Anos antes, Cristóvão Colombo, o descobridor da América – fato marcado ao aportar sua esquadra nas Antilhas, em 1492 –, fez algo similar. Em carta² a Luis de Santángel, seu financista, reportava o descobrimento das ilhas, exaltando os principais atrativos e oportunidades que elas ofereciam. Em um dos trechos, Colombo comenta que a *Isla Española* (onde hoje estão o Haiti e a República Dominicana):

[...] é uma maravilha; as serras e as montanhas e as planícies e os campos, e as terras tão bonitas e férteis para plantar e semear, para criar gado de todos os tipos, para construções e locais de vilas. Os portos marítimos aqui não seriam imaginados sem serem vistos, e os rios são muitos e grandes, e boas águas, a maioria dos quais traz ouro. (tradução da autora).

Sendo a carta o meio de comunicação disponível nos séculos XV e XVI, Pedro de Valdivia, o espanhol que fundou o Chile, em 1541, também a utilizou para descrever a terra conquistada na correspondência³ enviada a seus conterrâneos, e com a mesma abordagem:

[...] muito saudável, fertilíssima e pacífica, de clima muito lindo, riquíssima em minas de ouro, que em nenhuma parte foi recomendado que não seja retirado, abundante em gente, gado e alimento, grande notícia, muito

1 Disponível em: <https://objdigital.bn.br/Acervo_Digital/Livros_eletronicos/carta.pdf>. Acesso em: 23 out. 23.

2 Disponível em: <<https://aix1.uottawa.ca/~jmruano/colon.pdf>>. Acesso em 23 out. 23.

3 Disponível em: <https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/cartas-de-pedro-de-valdivia-que-tratan-del-descubrimiento-y-conquista-del-reino-de-chile-0/html/feec617a-82b1-11df-acc7-002185ce6064_2.html>. Acesso em 23 out. 23.

próxima, de quantidade de ouro sobre a terra, e nela nada falta nela além de espanhóis e cavalos. (tradução da autora).

Ao compartilhar essas descrições, Caminha, Colombo e Valdivia transmitiam informações para criar, no imaginário de quem as lesse ou conhecesse, uma percepção sobre esse mundo recém alcançado. Ao destacar características, diferenciais e vantagens, buscava-se convencer outros portugueses e espanhóis a também cruzarem o oceano Atlântico e se instalarem no novo continente, tanto para explorar as riquezas abundantes, quanto para se unir aos conquistadores. O que nenhum dos três imaginava é que, ao comunicar a estrangeiros os atrativos das terras americanas, estavam adotando uma estratégia de exposição desses lugares, prática que, séculos depois, se enquadraria no conceito de marca-país.

Assim como nos primeiros anos da história, os países continuaram difundindo sua imagem ao exterior, buscando, entre outros objetivos, atrair pessoas e investimentos. Mesmo que inconscientemente, os países sempre foram marcas (ANHOLT, 2005). Se antes o objetivo era, por exemplo, reforçar o contingente militar e ter mais armamentos para fazer frente à resistência dos índios mapuches, no caso do Chile, agora, em um contexto de globalização, os países precisam ser interessantes para que pessoas os visitem a lazer ou negócios, ou para que empresas instalem fábricas em seus territórios. Também precisam ser notados pela qualidade ou diferenciação dos itens elaborados dentro de suas fronteiras.

A globalização transformou o mundo em um mercado único, segundo Anholt (2005), ambiente de concorrência que disciplinou a exposição internacional dos países, que era feita de forma intuitiva. Nesse cenário de competição, continua o autor, a atratividade das nações se tornou uma questão central. A exposição bem-sucedida dos países, fazendo com que suas vantagens competitivas e atributos sejam corretamente percebidos no exterior, requer estratégia, governança, planejamento e investimentos, conjunto de ações que são empregadas na construção e gestão de marcas-países.

Esse conceito traz, para o ambiente de uma nação, muitas práticas de marketing que as empresas utilizam. Incorpora, ainda, aspectos de outros campos do conhecimento, como das relações internacionais, o que faz da marca-país um tema multidisciplinar. Dessa forma, tal estratégia se diferencia da utilizada pelas empresas. Enquanto as marcas são utilizadas, nas companhias, com a finalidade de vender produtos e serviços, nos países são empregadas para que as pessoas

tenham a correta percepção acerca de seis áreas de competência nacional: ativos culturais, políticos, comerciais e humanos, além de investimento potencial e apelo turístico (ANHOLT, 2005). A percepção da imagem de um país e a reputação que ele possui impactam, portanto, sua influência internacional, a atração e retenção de talentos, a captação de investimento, a competitividade das exportações e a escolha como destino turístico.

Outro aspecto que diferencia empresas e nações, em relação ao uso das marcas, é o alcance que possuem. Poucas corporações e companhias são amplamente conhecidas mundo afora, enquanto os países são sempre marcas globais. Cada um dos 195 países⁴ é conhecido pela quase totalidade dos cerca de 8 bilhões de habitantes do planeta Terra. Mesmo sem nunca os ter visitado, é natural que todos os indivíduos, de alguma forma, tenham uma imagem sobre um país – nem sempre fiel à realidade – formada a partir de variáveis diversas.

A imagem de uma nação pode ter sido forjada na mente das pessoas em decorrência do que se estudou sobre o país ou continente em que ele está inserido, do que se ouviu falar, de testemunhos, lendas ou histórias contadas por quem conhece o local, ou por filmes, reportagens ou fotografias, além de músicas, produtos consumidos ou diversas outras referências que remetam ou sejam associadas ao país. Com estratégias de marca-país, as nações podem alcançar essa audiência, reforçando imagens que realmente as retratam ou corrigindo opiniões equivocadas. Afinal, são essas percepções que irão ser consideradas na decisão de viajantes, investidores e consumidores.

1.1 Questão da pesquisa e objetivos

Ações relacionadas à construção e gestão de marca-país foram adotadas por diversas nações nas últimas duas décadas, inclusive pelos países sul-americanos. Com a adesão dos países a tais práticas, a questão a ser respondida é se a marca-país tem sido uma ferramenta efetiva para que esses países se projetem no exterior.

A pesquisa tem como objetivo identificar como os países estudados – Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai – têm incorporado e adequado as teorias de marca-país às realidades que vivem e metas que perseguem, e se essas

práticas têm contribuído para o incremento das exportações e para a atração de turistas e investimentos. Se confirmado que esses países estão colocando em prática as teorias sobre marca-país quando se projetam além de suas fronteiras, o estudo analisará como as estratégias de marca-país adotadas se reverteram em melhora de percepção dessas nações, com base em dados apurados por *rankings* internacionais que tratam dessa temática. Na pesquisa para a elaboração desta tese, poucos foram os estudos que, além do referencial teórico, apresentaram uma análise que incluía experiências práticas de países e mensuração das iniciativas adotadas em relação à marca-país. Com isso, chegou-se a um estudo comparativo entre as ações adotadas, com essa temática, por países latino-americanos, abordagem que é pouco recorrente na literatura.

1.2 Justificativa

A partir da segunda metade dos anos 1990, marca-país entrou no radar de pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento. Trata-se, portanto, de um campo recente de investigação, marcado pelas inter-relações entre as disciplinas – uma vez que envolve aspectos de Marketing e Relações Internacionais, entre outras áreas do conhecimento – e focos diversificados de estudos, como observam Hao et al. (2019).

Com o intuito de identificar as principais abordagens metodológicas e variáveis exploradas na literatura que trata desse assunto, Hao et al. (2019) realizaram um levantamento dos estudos que abordaram essa temática, publicados entre 1998 e 2018. Essa pesquisa levou os autores a concluir que, apesar do crescente interesse que os acadêmicos mostram pelo tema, ainda não há consenso sobre a definição do conceito marca-país. O termo mostra conceituações divergentes e fragmentadas, e se confunde com marca-de-lugar e marca-de-destino, para citar algumas.

Essa falta de alinhamento entre as visões talvez seja um dos motivadores para a elaboração de outros estudos. Contudo, conforme avançaram as pesquisas do conhecimento científico a respeito da marca-país, para a elaboração desta tese, e analisando as publicações de atores diversos, ficou constatado que há uma

4 Total de países contabilizado pela Organização das Nações Unidas, considerando os 193 países membros, que podem votar nas assembleias gerais da

preocupação, entre os acadêmicos, de teorizar a marca-país, mas pouco se tem sobre sua aplicação. Observar como os conceitos têm sido utilizados, despreendendo-se e/ou testando as teorias, poderia contribuir para aclarar o conceito.

Ao mesmo tempo, essa análise revelou que existe recorrência na reprodução de ideias. Muitos trabalhos se restringem a debater o conceito, com poucas abordagens novas e, portanto, sem avanços significativos. Essas são algumas das lacunas identificadas com a revisão da literatura, processo que permite entender como o assunto tem sido discutido, além de fornecer bases adequadas ao desenvolvimento do trabalho e permitir contribuir teoricamente aos estudos (NAKANO; MUNIZ JR., 2018).

A pouca produção de pesquisas que tragam exemplos da prática da marca-país, com situações concretas, comparáveis e mensuráveis, norteou a pesquisa que embasa esta tese, resultados que podem ser úteis aos que se interessam pelo tema, tanto pesquisadores como profissionais que atuam com essa temática. As informações levantadas e os dados apurados podem ser usados como referência para novos estudos acadêmicos ou na formulação de estratégias e ações para a construção ou desenvolvimento de novas experiências relacionadas a marca-país, por parte de profissionais que atuem com esse tema.

1.3 Procedimento metodológico e delimitação da pesquisa

O procedimento metodológico adotado nesta pesquisa compreendeu: (i) identificação das principais economias da América do Sul, que tenham iniciativas relacionadas a marca-país, por meio de *rankings* globais de instituição de ensino superior e de empresa multinacional de marketing e publicidade; (ii) identificação dos procedimentos, ponderando, entre outras questões, o estágio de conhecimento sobre a temática tratada, o problema e os objetivos; e (iii) comparação das experiências e do uso das estratégias de marca-país nas atividades de turismo, exportação e atração de investimento estrangeiro direto dos países selecionados.

As informações reunidas na pesquisa aqui apresentada se referem às práticas de marca-país adotadas na Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai, todas iniciadas nos anos 2000, e se estendem até os dias atuais. Os dados

referentes a esses países foram levantados nos canais de divulgação dos órgãos responsáveis pela marca-país de cada uma dessas nações, principalmente nos respectivos websites, e complementados, em alguns casos, por entrevistas e informações publicadas em relatórios ou outros documentos.

Já os conceitos e teorias compilados nesta pesquisa resultam de leitura de publicações acadêmicas e publicações em mídia (jornais, revistas e portais de notícias), além de *websites* dos órgãos públicos dos países estudados. Parte considerável dessas obras se encontram catalogadas em bases como *Google Acadêmico*, *Scopus* e *Web of Science*, e foram localizadas por meio de busca dos termos “**Marca-país**”, “**Estratégias de marca-país**”, “**Construção da marca-país**”, entre outros, nos idiomas português, espanhol e inglês.

Outra delimitação feita na pesquisa diz respeito às áreas em que as ações de marca-país estiveram concentradas. As teorias indicam que o conceito seja aplicável em frentes diversas, mas a pesquisa optou por observar três atividades: (i) turística, cuja relevância para as economias dos países sul-americanos faz com que todos os países estudados tenham ações concretas nessa temática; (ii) exportações, considerando o efeito país de origem e (iii) investimento estrangeiro direto.

Os *rankings* internacionais especializados, utilizados para mensurar o resultado dessas ações, também compreendem os que foram publicados nesses mesmos anos, com a maior parte deles editados na década seguinte, a partir de 2010. A pesquisa se baseou em dois *rankings*: (i) *Best Countries*, elaborado pela Universidade de Wharton, e (ii) *Nation Brands* publicado pela agência de publicidade *Brand Finance*). Essa escolha considerou a abrangência temporal dos estudos, e a consistência na metodologia adotada por ambos, que foi mantida no decorrer dos anos. Contudo, cada um deles adota metodologias que se diferem, o que impede uma análise mais aprofundada dos resultados apurados.

A amplitude do período estudado nesta pesquisa compreende, inevitavelmente, os anos da pandemia da Covid-19. Entretanto, conforme veremos, tal contexto não impactou significativamente os estudos. Os *rankings* mantiveram a periodicidade anual de publicação, e as ações de marca-país foram, em grande parte, suspensas, e retomadas posteriormente. Alguns países, como o Uruguai, utilizaram a inatividade imposta para rever e reformular sua estratégia de marca-país, especificamente a que trata do efeito país de origem, colocada em prática nos últimos anos.

1.4 Estrutura do trabalho

Neste capítulo introdutório, são apresentados alguns conceitos e abordagens referentes à marca-país, tema escolhido para a pesquisa, com o intuito de sinalizar os objetivos perseguidos ao longo do estudo, os aspectos priorizados e o período considerado. O capítulo 2, “Nações como marcas”, percorre a teorização da temática, apresentando as discussões e estabelecendo os limites conceituais que embasarão as análises. O conteúdo parte da definição aplicável à marca em ambientes corporativos, seguida pela forma com que esse conceito pode ser adotado por nações. Dentro desse espectro, aborda as áreas de conhecimento que, segundo a teoria mapeada, são as que mais impactam a temática: marketing e relações internacionais.

Ainda são tratados, nesse mesmo capítulo, os fundamentos da marca-país, estabelecendo a identidade nacional, a imagem país e o efeito país de origem como foco dos estudos. Em seu encerramento, há um item dedicado à gestão da marca-país, que reúne os achados por outros pesquisadores que podem ser utilizados na prática, englobando a governança que deve pautar as estratégias e a gestão, e as ações aplicáveis às frentes de turismo, exportações e investimento estrangeiro direto.

O capítulo 3, denominado “Práticas de marca-país”, tem estrutura semelhante ao último item do capítulo anterior. Utilizando os mesmos tópicos – governança, turismo, exportações e investimento estrangeiro direto –, o texto apresenta as estratégias e ações que os seis países estudados – Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai – têm adotado nessas questões. Essas informações são precedidas por um item dedicado a resgatar o histórico das adesões, pelos países, a essa temática, relatando também as motivações de cada um para adotar práticas relacionadas a marca-país.

Na sequência, está o capítulo “Desempenho das marcas-países”, no qual estão reunidos os dados apurados por dois rankings internacionais dedicados a essa questão: *Best Countries*, elaborado pela Universidade de Wharton; e *Nation Brands*, editado pela agência Brand Finance. Essas informações são complementadas por análises, a fim de traçar um paralelo entre as informações apresentadas no capítulo 3 e as performances apuradas pelos rankings.

A tese se encerra no capítulo 5, “Considerações Finais”, no qual é apresentada uma breve revisão da análise construída no decorrer do trabalho, evidenciando a relevância que o tema marca-país conquistou, tanto no meio acadêmico, como pelas nações. A questão da pesquisa e os objetivos propostos são retomados com a finalidade de averiguar se os resultados alcançados corroboram as expectativas inicialmente apontadas.

2 NAÇÕES COMO MARCAS

Empresas e países fazem uso de marcas para alcançarem seus públicos. Nas empresas, os destinatários são claros: o consumidor (ou cliente) dos produtos e serviços. A intenção também não deixa dúvidas: vender mais. Para as nações, as estratégias de marca têm motivações diferentes. Os públicos são vários, assim como os objetivos.

Neste capítulo, estão reunidas as muitas ideias e visões sobre essas questões, registradas por diversos autores, ao longo dos anos. Estão organizadas com o intuito de debater o papel que a marca desempenha em ambientes corporativos, e de verificar se essas experiências podem ser replicadas, e de que maneira, no âmbito das nações.

O item 2.1 se dedica a identificar a definição que é dada ao conceito “marca”, vinculada aos ambientes empresariais. Dada a complexidade do assunto e a ampla pesquisa a ele dedicada, foram estabelecidos limites à abordagem dessa questão, trazendo linhas gerais relacionadas ao conceito, de forma a se concentrar em temáticas específicas, úteis para contribuir às análises que serão feitas em outros capítulos desta tese.

O item 2.2 aborda o mesmo conceito – marca –, porém aplicado às nações. Nele, os estudos também estão direcionados a identificar a definição que pesquisadores têm atribuído ao termo, bem como a abrangência da expressão. Como marca-país é uma questão complexa e multidisciplinar, as informações apuradas foram organizadas, nesse item, em duas partes adicionais: marketing e relações internacionais, áreas do conhecimento que mais influenciam o conceito, de acordo com as teorias pesquisadas.

A fim de facilitar a compreensão do que engloba o conceito marca-país, o item 2.3 explora três aspectos diretamente relacionados a ele, apresentados em subitens: identidade nacional, imagem de país e efeito país de origem.

Delimitados os conceitos, os estudos buscaram identificar, nas publicações, orientações dos pesquisadores relacionadas à adoção de estratégias e ações de marca-país. Essas informações estão reunidas no item 2.4, denominado gestão da marca-país, complementado pelos tópicos turismo, exportações e investimento estrangeiro direto, atividades que são mais impactadas por tal abordagem, conforme

as pesquisas realizadas. Considerações específicas sobre os assuntos que formam este capítulo estão reunidas no item 2.5.

2.1 O que é marca

A Amazon, multinacional de tecnologia com sede nos Estados Unidos, é a marca mais valiosa do mundo, segundo o ranking Global 500, publicado pela consultoria internacional Brand Finance. Em janeiro de 2023, a marca era precificada em US\$ 299,3 bilhões. Se fosse um país, esse montante se equipararia com o Produto Interno Bruto (PIB) do Peru e do Chile, que somaram, respectivamente, US\$ 242,6 bilhões e US\$ 301,3 bilhões, em 2022⁵.

O que faz uma marca superar, em valor, o total de riquezas produzidas por alguns países do mundo ao longo de um ano? Considerando a metodologia da pesquisa da Brand Finance, é a percepção dos consumidores. Em 2022 – período contemplado nesse estudo –, por exemplo, os consumidores perceberam uma piora no atendimento da Amazon (BRAND FINANCE, 2023). Superada a fase crítica da pandemia, os prazos de entrega aumentaram, o que fez com que os clientes se tornassem menos propensos a recomendá-la a outras pessoas. Ao mesmo tempo, houve uma mudança de comportamento que também impactou a marca: com o fim das restrições para circulação de pessoas e a volta da frequência a lojas físicas, a dependência do varejo on-line arrefeceu. Essa mudança na percepção dos consumidores fez a Amazon perder US\$ 51 bilhões em valor de marca, em relação à pesquisa realizada no ano anterior.

Mesmo penalizada, os produtos e serviços oferecidos pela Amazon ainda são considerados, pelos consumidores, superiores aos de outras empresas, como das companhias de tecnologia Apple e Google, classificadas em 2º e 3º lugar no ranking, respectivamente (BRAND FINANCE, 2023).

Diferenciar-se é um potencial que uma marca oferece, de acordo com Keller (2012). O autor explica que a forma com que a marca se projeta, por meio da oferta de produtos ou serviços, e pela definição e comunicação de semelhanças e diferenças, estimula os consumidores a desenvolverem considerações sobre ela, fixando-a em um lugar diferenciado na memória. Essa abordagem ganha o nome de

posicionamento, citada tanto por Keller (2012) como por Keegan e Green (1999), autores que também explicam que a marca, ao posicionar-se, sobrepõe-se ou se opõe a outras, na mente dos consumidores, por meio de várias estratégias, como atributos ou benefícios que oferecem, qualidade e preço, ou uso e usuário. Ou seja: a marca permite que o público-alvo a diferencie dos concorrentes e escolha a que perceba possuir maior valor (TOLEDO; HEMZO, 1991).

Na prática, portanto, a marca é mais que um nome. Ela é constituída por um conjunto complexo de imagens, associações, significados e experiências presentes nas mentes das pessoas (FAN, 2010). Nesse sentido, explica Anholt (2007), os produtos e serviços que uma empresa ou organização oferecem são combinados com seus respectivos nomes, identidades e reputação. Assim, como define a Associação Americana de Marketing⁶ (AMA, na sigla em inglês), uma marca é caracterizada por um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou qualquer elemento usado para identificar produtos ou serviços, a fim de diferenciá-los dos de seus concorrentes.

Essas associações feitas em relação à marca, abrangendo seu significado e sua promessa, é denominada, por Cravens (1994), como identidade da marca. Aaker (2007) apresenta uma visão complementar, dizendo que a marca pode ser identificada como pessoa e como símbolo. A perspectiva da marca como pessoa, ou personalidade da marca, reconhece que marcas fortes podem ter uma identidade que vai além do produto ou da empresa, impactando positivamente o relacionamento com o cliente e a percepção de valor. Já a marca como símbolo destaca o papel das imagens visuais, metáforas e herança da marca na sua construção.

Marca é um conceito intangível, que diferencia, reduz a complexidade e simplifica o processo decisório (KOTLER; PFOERTSCH, 2008). Logo, as que são bem-sucedidas geram vantagens competitivas sustentáveis e resultados de lucro e desempenho superiores (CHERNATONY; MALCOLM; WALLACE, 2011). Marcas, portanto, produzem percepções, e delas depende um resultado bem-sucedido para as empresas. Em ambientes competitivos, afirmam Keegan e Green (1999), o

5 Dados disponibilizados pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal). Disponível em: <<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/index.html?lang=es>>. Acesso em: 10 out. 2023.

6 Disponível em: <<https://www.ama.org/topics/branding/>>. Acesso em 27 out. 2023.

sucesso de um produto ou empresa pode ser medido, em última análise, pela maneira com que são percebidos pelos consumidores.

As marcas podem ser desenvolvidas e gerenciadas para que desempenhem da melhor forma o papel determinante que possuem, e esses aspectos são amplamente tratados e debatidos em artigos e publicações, com as mais diversas abordagens. Para a finalidade desta tese, que é relacionar essas teorias com a temática de marca-país, as pesquisas se concentraram em extrair, da literatura, linhas gerais que podem direcionar as estratégias de construção de marcas. Nesse sentido, serão abordados três tópicos: (i) posicionamento; (ii) valor da marca (*brand equity*) e (iii) segmentação.

Partindo, portanto, de que a percepção do público-alvo é impactada pelo posicionamento que uma marca possui (KEEGAN; GREEN, 1999), e uma das formas com que ela supera outras marcas, ou é superada por elas, está relacionada aos benefícios que oferece. Keegan e Green (1999) destacam que tais benefícios – também entendidos como atributos ou características particulares – transmitem a proposição de valor, lógica subjacente do relacionamento entre a marca e o cliente. Com o objetivo de considerar os que distinguem uma marca em meio à concorrência, tais benefícios, afirmam, podem ser (i) funcionais, intrínsecos à utilização do produto; (ii) emocionais, relacionados às sensações que o usuário tem ao utilizar uma determinada marca; ou (iii) autoexpressão (relacionado à forma com que o consumidor acredita que passa a ser visto, por outros, ao aderir a determinada marca).

Esses fatores de comportamento, que afetam a forma com que um consumidor ou cliente vê a marca, também são identificados por Toledo (2016). A percepção do cliente na dimensão benefícios, diz o autor, abrange uma multiplicidade de fatores emocionais e sociais que influenciam seu comportamento. Mencionando trabalho de Sheth, Newman e Gross (1991), Toledo e Moretti (2016) relacionam cinco impulsionadores de valor, tangíveis e intangíveis. O primeiro seria o funcional, percebido como alternativa de escolha motivada por atributos físicos, especificações técnicas, desempenho e qualidade, seguido do social, que seria a associação do produto – ou seu uso – com um ou mais grupos sociais específicos. Na sequência, o autor cita o valor emocional, percebido como alternativa que decorre de sua capacidade de provocar estados afetivos, sentimentais e experienciais, e o epistêmico, resultado da capacidade de despertar curiosidade,

propor novidade, e/ou satisfazer desejo de conhecer. Por fim, há o valor condicional, que é atrelado a uma situação específica ou ao contexto em que se situa o responsável pela escolha.

Nesse sentido, defendem Toledo e Moretti (2016), características e funções das especificações do projeto do produto representam apenas o invólucro para entregar os benefícios desejados pelos clientes. A empresa somente conquista a preferência se os clientes reconhecerem (perceberem) os benefícios desejados e que eles justificam os valores com que são comercializados. Ao fazer essa afirmação, Toledo e Moretti (2016) complementam uma visão apresentada em 1999, por Keegan e Green, destacando que os custos também permeiam os atributos/benefícios oferecidos por produtos e serviços, na percepção do consumidor.

Keegan e Green (1999) separam essas questões na pesquisa que desenvolveram, indicando que qualidade/preço é uma outra forma de estratégia utilizada para posicionamento das marcas. No entendimento dos autores, a qualidade torna os produtos especiais e, conseqüentemente, permite que sejam comercializados por preços maiores. Os autores ainda citam uma terceira linha, que relaciona imagem e tecnologia. Nessa abordagem, há a vertente *high-tech* (alta tecnologia), que dá maior destaque às características técnicas (ou tecnológicas) dos produtos, e a do *high-touch* (alto toque), que dá menos ênfase sobre informações técnicas e mais sobre a imagem, compartilhando linguagem e símbolos familiares ao público-alvo (KEEGAN; GREEN, 1999). Imagem e tecnologia estão presentes em ambas. O que as diferencia, portanto, é o equilíbrio dessas abordagens em cada um dos casos.

Os elementos que tornam o posicionamento competitivo são apresentados por Keller (2012), com a indicação de quatro deles, que o autor considera os principais: (i) quadro competitivo de referência, relacionado ao alvo da marca, que conseqüentemente já define a natureza da competição; (ii) mantra da marca, discurso adotado que reúne essência, promessa de marca e aspectos de diferenciação; (iii) pontos de diferença, assim considerados os atributos ou benefícios que os consumidores associam fortemente a uma marca, não encontrados na concorrência, e que contribuem para impulsionar o valor da marca; e (iv) pontos de paridade, que podem ser compartilhados por outras marcas, ao mesmo tempo em que tornam os diferenciais importantes.

O posicionamento, somado à visão da marca, é o que estabelece os limites da marca, para Keller (2012). Visão, segundo o autor, trata da clareza sobre o que é a marca e o que ela pode se tornar. Também diz respeito à trajetória assumida nessa direção, ancorada nas aspirações do consumidor e nas razões que tornam crível o discurso adotado pela marca. Posicionamento e visão, juntos, ajudam o cliente a identificar os benefícios que a marca deve oferecer e as necessidades que produtos e serviços devam satisfazer. Contribuem, portanto, para a tomada de decisões, princípio que se aplica ao gerenciamento da marca, segundo Keller (2012), refere-se a aspectos relacionados a essência e funcionamento da marca, além da contribuição que a marca oferece para que o consumidor alcance objetivos.

Outro conceito relacionado à percepção dos clientes, especificamente ao valor agregado atribuído/percebido em produtos e serviços, é o *brand equity*, como explicam Kotler e Keller (2006). Nessa definição, tal valor pode se refletir no modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade gerada pela marca. Baseado no cliente, o *brand equity* pode ser definido como o efeito diferencial que o conhecimento de uma marca exerce sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. É positivo se a reação dos consumidores à divulgação do produto for favorável, e negativo se ocorrer o contrário.

Segundo os autores, há três componentes essenciais para essa definição: (i) o *brand equity* surge de diferenças na resposta do consumidor. Se não há diferenças, o nome de marca do produto pode ser classificado basicamente como uma *commodity*, e é provável que a concorrência se baseie em preços; (ii) as diferenças na resposta são resultado do conhecimento que o consumidor tem da marca, ou seja, todos os pensamentos, sensações, imagens, experiências e crenças associados a ela; e (iii) reflete-se em percepções, preferências e comportamentos relacionados com todos os aspectos do marketing de uma marca. Em linha com esse raciocínio, marcas mais fortes levariam a receitas maiores.

Uma maneira de construir o *brand equity*, explicam Kotler e Keller (2006), é criar valor à uma marca por meio da associação a outras informações que transmitam significado ao consumidor, como as relacionadas à própria empresa (por meio de estratégias de *branding*), países ou outras regiões geográficas (identificação da origem do produto) e canais de distribuição (estratégias de canal); além de outras marcas (*branding* de ingredientes ou *co-branding*), personagens (licenciamento),

formadores de opinião (aval), eventos culturais ou esportivos (patrocínio) e outras fontes de terceiros (prêmios ou críticas). Ações de marketing que transmitam com coerência o significado da marca para os clientes podem reforçar o *brand equity* em relação a (i) quais produtos ela representa; (ii) quais vantagens principais oferece e quais necessidades ela satisfaz; e (iii) como a marca torna esses produtos superiores e quais associações fortes, favoráveis e exclusivas a ela devem existir na mente dos consumidores.

No gerenciamento das marcas, outra estratégia que pode ser adotada é a segmentação de mercados. Keegan e Green (1999), no contexto de mercados globais, definem a expressão como “processo de identificar segmentos específicos”. Nesse grupo de consumidores potenciais estariam grupos de países ou de consumidores individuais, com atributos homogêneos e capazes de apresentar comportamento de consumo semelhante.

Em estratégias globais de marketing, dizem os autores, empresas globais podem segmentar os mercados em critérios-chave, como os demográficos, em que são considerados fatores como renda nacional e tamanho da população, e os psicográficos, referentes a valores, atitudes e estilos de vida. Há também os comportamentais, em que são avaliadas a compra e a frequência com que ela acontece, além do uso do produto e dos benefícios visados, que considera se o produto atende à demanda dos consumidores, independentemente da geografia.

A determinação desses mercados-alvo globais, avaliam Keegan e Green (1999), é feita com base em três critérios: o tamanho corrente do segmento e o potencial de crescimento previsto, a concorrência e a compatibilidade com os objetivos gerais da empresa, assim como a viabilidade de se atingir o alvo determinado com sucesso. Já a abordagem desses mercados, orientam, se dá por meio de três estratégias básicas: (i) marketing global padronizado, análogo ao marketing de massa, em que se cria o mesmo marketing mix para um amplo espectro de compradores potenciais; (ii) marketing global concentrado, que pressupõe um marketing mix que atinja um único segmento do mercado global; e (iii) marketing global diferenciado, que envolve a determinação de dois ou mais segmentos distintos do mercado como alvo, com oferta de múltiplos marketing mix, permitindo uma cobertura mais ampla do mercado.

Essa relação de estratégias não esgota os estudos sobre a temática marca e os aspectos nela envolvidos, dada a complexidade do assunto, e a amplitude,

extensão e profundidade dos estudos. Os tópicos estudados neste trabalho, e aqui registrados, ajudam a direcionar as análises que serão feitas nos próximos capítulos. Para afirmar se essas estratégias são efetivas, vale citar uma observação feita por Keegan e Green (1999), de que é a decisão dos consumidores, de comprar ou não determinado produto ou o serviço, que comprovará a qualidade da estratégia de marketing adotada.

2.2 O Conceito de Marca aplicado a Países

Os Estados Unidos possuem a marca-país mais valiosa do mundo. No início de 2023, era calculada em US\$ 30,3 trilhões, cifra que supera o Produto Interno Bruto (PIB) registrado pelo país em 2022, de US\$ 25,5 trilhões. Na sequência, entre as marcas-países de maior valor, vem a China, cujo montante a ela calculado – de US\$ 21,1 bilhões – também supera o PIB da nação, que somou US\$ 18,0 trilhões em 2022. Esses dados constam do ranking Nation Brands 2023, calculado e divulgado pela consultoria internacional de marcas Brand Finance.

De acordo com os números do estudo, verifica-se que marcas-países podem ter valores que superam a soma das riquezas produzidas por uma nação, ao longo de um ano. Assim como acontece com as empresas (conforme descrito no item 2.1), esse montante também é determinado pela percepção que as pessoas têm dessas localidades⁷. Os critérios para medir as percepções, contudo, são diferentes. Em ambientes corporativos, restringem-se às opiniões que o consumidor tem dos produtos e serviços oferecidos por determinada empresa.

Nos países, a percepção envolve uma diversidade de aspectos, como influência e reputação da nação nas relações internacionais, formas e abertura para fazer negócios, herança cultural, educação e ciência, pessoas e valores, e respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos, entre outros.

Assim como a marca de produtos e serviços é criada para ser única e competitiva, e para agregar valor ao cliente, a marca-país busca esses mesmos objetivos, contextualizados para um cenário maior, a nação (ANHOLT, 2007). Essa abrangência nacional coincide com a visão de Fan (2006), para quem a marca-país

⁷ As pesquisas de percepção foram combinadas com dados estatísticos, com o intuito de medir a força e o valor das marcas-países de 100 nações líderes. São utilizados três tipos de informações: (i) investimento – valores direcionados à construção da marca-país em áreas como governança, relações

descreve os ativos intangíveis de uma nação, como um todo, sem qualquer ligação explícita com um produto.

Países ou cidades se reconhecem como marcas pelo próprio nome, pela presença geográfica, representada no mapa-múndi, e pela geopolítica. Mariutti (2019), autora que faz essa observação, usa o Brasil como exemplo, dizendo que o país se estabelecia como marca, embora não oficial, nos primórdios de sua descoberta. Reconhecido internacionalmente como Terra Brasilis ou Terra de Santa Cruz, já era um local organizado socialmente, politicamente e economicamente, diz.

O que mudou, desde aquele tempo para os dias atuais, foi a dinâmica das relações dos países com o mundo. Com o avanço da globalização, os países, cidades e regiões se tornaram concorrentes em diferentes atividades econômicas, como nas exportações de produtos e no turismo. O mundo, portanto, tornou-se um mercado único, cenário competitivo que torna a atratividade das nações uma questão central (ANHOLT, 2007).

É nesse contexto que surge a expressão marca-país, entendida como ferramenta estratégica tanto por Szondi (2008), como por Kaneva (2011). O primeiro a vê como alternativa para que uma nação crie capital reputacional, ao mesmo tempo em que a utiliza para defender seus interesses econômicos, políticos e sociais. Kaneva (2011), para aprimorar a vantagem competitiva de uma nação no mercado global, explica.

A marca-país deriva da cultura da nação (DINNIE, 2015). Para se diferenciar das demais, faz uso de elementos de marca, como logo, nome e símbolos (PAPPU; QUESTER, 2010), mas não se restringe a isso. Ela consiste em um processo gerencial, intencional e estratégico com o objetivo de diferenciar o país e seus produtos para os públicos-alvo (MONTANARI; GIRALDI, 2018).

Esse entendimento, de que uma marca-país é muito mais que um logo ou um slogan, é compartilhado pela Future Brand (2006), acrescentando que se trata de uma plataforma unificadora, que manifesta a experiência de um país. A ideia de uma marca-país, portanto, não é ser apenas um pacote de marketing, mas um valor que muda percepções e preferências, conduz as estratégias e aumenta os interesses econômicos por um país (FUTURE BRAND, 2006).

A percepção das pessoas também é citada por Anholt (2005), para definir o termo. De acordo com o autor, marca-país é a soma das percepções que as pessoas têm de uma nação em seis áreas de competência nacional: ativos culturais, políticos, comerciais e humanos, além de investimento potencial e apelo turístico. Qobo (2017) traz um conceito similar, reforçando que a marca-país deve gerar valor, influenciando as percepções de outras pessoas sobre a nação, e convertendo recursos intangíveis em ganhos econômicos para os cidadãos.

Imagem também é um aspecto abordado nas pesquisas. Para Kotler e Gertner (2002), marca-país é a imagem que as pessoas guardam de determinado lugar, que pode ser lembrada pela simples menção do nome dessa localidade. Essas imagens, afirmam Montanari e Giraldi (2018), são estímulos importantes para as avaliações por parte dos consumidores, pois elas provocam associações e influenciam decisões de compra não só de produtos, mas de turismo e investimentos, trazendo poder e valor para a marca-país (HESLOP et al., 2004). Por essa razão, a boa reputação da imagem e o bom reconhecimento mundial do país é um desafio para a gestão da marca-país, destacam Kotler e Gertner (2002).

A marca-país (conceito que, em inglês, tem os nomes de *country brand* ou *nation brand*) pode, então, ser definida como “a combinação única e multidimensional de elementos que proporcionam à nação uma diferenciação e relevância culturalmente fundamentada para todos os seus públicos-alvo” (DINNIE, 2008).

Esse conceito, porém, não é o único encontrado na literatura. Há uma diversidade de visões, algumas complementares, outras divergentes, e parte que confunde termos que estão interligados à marca-país, dada a complexidade do assunto. Esse cenário, marcado pela variedade de visões, é descrito por alguns pesquisadores, como Hao et al. (2019). Na conclusão de um estudo em que reuniram artigos que abordavam marca-país de forma conceitual e empírica, publicados entre 1998 e 2018, Hao et al. (2019) verificaram que não há consenso, entre esses estudos, sobre a forma com que ela é definida. Há pesquisas que abordam termos correlatos, como *country branding*, *place branding*, reputação e imagem, como se fossem sinônimos, quando não deveriam ser, de acordo com os autores. O significado preciso desses termos permanece indefinido, destacam, e claramente não há concordância sobre o que significam. Além disso, mencionam

que os artigos não possuem um foco único de abordagem, demonstrando falta de base teórica coerente e explícita na forma com que são conduzidos.

Essa divergência e a fragmentação de entendimentos sobre marca-país, avaliam os autores, podem ser atribuídas por se tratar de um assunto ainda em desenvolvimento. De todo modo, a partir da amostra que Hal et al. (2019) utilizaram, foram identificados cinco temas principais de pesquisa: *branding* do país, imagem e reputação do país, personalidade da marca país, força e mensuração da marcação, e a relação entre marca país e comunicações integradas de marketing.

A possibilidade de um país ser considerado como marca também é vista como polêmica, entre os pesquisadores, por Quintela (2017). Há um grupo, no qual o autor diz fazer parte, que entende que os princípios de *branding* empresarial podem ser aplicados a nações, enquanto outro não compartilha dessa opinião, destacando que temas relacionados a imagem e identidade nacional são os que fazem parte do conceito de marca-país.

Três crenças, avalia Quintela (2017), alimentam essa controvérsia de opiniões sobre a terminologia “marca” aplicada a nações: (i) marcas comerciais dos países são as que contribuem para a construção da reputação de uma nação; (ii) a imagem de um país pode se modificar com campanhas táticas de *branding*, em vez de estratégias políticas de longo prazo; e (iii) há deficiente compreensão sobre as possibilidades de adaptar o *branding* corporativo aos países.

Outras três causas são indicadas por Papadopoulos et al. (2012) para explicar a dificuldade que há para construir uma abordagem teórica à marca-país: (i) pesquisadores provenientes de áreas diversas, como ciência política, gestão, comunicação, marketing, planejamento urbanístico, design e geografia, entre outras, subordinando a análise do tema aos paradigmas dos seus campos de estudos, em vez de promoverem o diálogo entre as várias ciências que se cruzam na abordagem da marca país. Dessa forma, desvalorizam definições preexistentes e introduzem novas conceitualizações, em lugar de construírem uma terminologia comum; (ii) a prevalência de pesquisas isoladas sobre determinadas vertentes da marca-país, como *Tourism Destination Image* (imagem do destino turístico, em tradução livre) ou *Product Country Image* (imagem do país como produto, também em tradução livre), e não de trabalhos que relacionem essas dimensões, para uma observação mais abrangente do fenômeno; (iii) a escassez de investigações comparativas entre países, predominando trabalhos isolados sobre a identidade de cada país, quando é

necessário encontrar modelos que possibilitem comparar as diversas experiências para perceber, por exemplo, como as marcas-países afetam as operações internacionais.

A complexidade e a controvérsia em relação à marca-país são o que a tornam interessante, de acordo com Dinnie (2008). É um tema empolgante, classifica o autor, por estar em uma área na qual existe pouca teoria, mas uma enorme quantidade de atividade no mundo real; complexo, porque abrange múltiplas disciplinas, além do domínio limitado da estratégia de marca convencional; e controverso, na medida em que é uma atividade altamente politizada, que gera pontos de vista e opiniões defendidos de forma apaixonada e frequentemente conflitantes (DINNIE, 2008).

Esses três aspectos – entusiasmo, complexidade e controvérsia – também são destacados por Montanari e Girdali (2018), e entendidos por elas como justificativa da abordagem crescente da temática marca-país por profissionais e acadêmicos. Afirmam que (i) o entusiasmo surge como resultado da limitada teoria que a comunidade acadêmica tem sido capaz de produzir e validar sobre o assunto; (ii) a complexidade decorre dos múltiplos níveis e dimensões que contribuem para o *country branding* e que vão além do escopo dos produtos e das empresas; e (iii) a controvérsia está ligada aos diversos pontos de vista e opiniões que surgem e apresentam conflitos sobre assuntos públicos e internacionais das políticas dos países (ROJÁS-MENDEZ, 2013).

À lista de definições de marca-país encontradas na literatura, soma-se uma relação de motivos que justificam a incorporação desse conceito pelas nações. Aronczyk (2008), por exemplo, atribui à marca-país o papel de incentivar os benefícios econômicos necessários para competir em um mundo globalizado, acrescentando que ela promove a identidade nacional. Já para Olins (2005), o país restaura a credibilidade internacional e a confiança dos investidores ao promover sua marca.

Uma variedade de produtos e serviços procedentes dos países podem ser impactados de forma positiva, estimulando exportações, atraindo negócios turísticos, investimentos e imigração, ou negativa (KOTLER; HAIDER; REIN, 1993). Especificamente em relação à atração de turistas, os autores afirmam que os países podem tentar melhorar suas imagens como destinos turísticos, identificando seus mercados-alvo, desenvolvendo e comunicando suas atrações e monitorando as

reações dos turistas. Para Dinnie (2008), fortalecer suas marcas possibilitam que os países atraiam talentos, já que também concorrem pelo interesse de estudantes e de profissionais qualificados. Anholt (2007) ainda inclui, nessa lista, o potencial de fazer com que, por meio da marca-país, determinada nação seja considerada opção para sediar eventos globais, sejam eles culturais, esportivos ou políticos, além de influenciar a cobertura positiva da imprensa internacional.

Quando bem-sucedida, observa Van Ham (2008), a marca-país pode gerar dividendos políticos, aprimorando o *soft power*. Essa expressão, cunhada por Nye (2004), refere-se ao poder e à influência que países exercem sobre outros por meio de ações culturais, ambientais, acadêmicas, educacionais, humanitárias e filantrópicas. É uma projeção que surge como conceito contemporâneo alternativo ao *hard power*, princípio que pressupõe a força militar, a autoridade política ou o poder econômico, valores que marcaram diversos episódios da história recente.

Uma marca-país bem gerenciada ganha importância para nações cuja imagem não é boa internacionalmente. Torna-se, assim, um instrumento de reconhecimento e de oportunidade para criação de uma nova imagem, de desenvolver uma marca forte atrelada ao nome do país, tornando-o mais respeitado e reconhecido (CASTRO; GIRALDI, 2012). É, portanto, um meio de projetar identidade, valores, objetivos e um senso de propósito nas relações internacionais, segundo Anholt (2008).

Essa importância da identidade de um país nas articulações em plataformas internacionais torna fundamental que a construção da marca-país seja abordada de maneira estratégica pelos governos (ANHOLT, 2008). Entendimento semelhante é expresso por Kaneva (2011), ao afirmar que marca-país é um componente da política nacional. Não se trata de uma campanha separada do planejamento, governança ou desenvolvimento econômico (ANHOLT, 2008). Inclusive, a marca-país, derivada de mecanismos associados às práticas de mercado, também acarreta efeitos sobre a forma com que os governos estabelecem suas identidades (BROWNING, 2015). A eficácia final da marca nacional deve elevar a estima da liderança política, tanto aos olhos de pessoas de fora quanto dos eleitores nacionais (QOBO, 2017).

As funções do Estado no âmbito de sua criação, indica Cerny (1999), são redefinidas, de forma a propiciar, por exemplo, condições atraentes ao capital

internacional. Quando um governo apresenta o país como um destino interessante ao investimento, exemplifica o autor, é uma forma de *branding*.

Como diz respeito à imagem global de um país, abrangendo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais, a marca-país pertence ao domínio público (FETSCHERIN, 2010). É uma temática complexa, que inclui vários níveis, componentes e disciplinas. Implica o envolvimento de muitas partes interessadas, às quais deve ser produzido algum apelo.

Em Aronczik (2008), por exemplo, é citado que a marca-país visa a unificar interesses públicos e privados municipais, regionais e nacionais, buscando lealdade doméstica e legitimidade internacional. Financiada com dinheiro público, uma marca-país é criada de dentro para fora, na visão de Kaneva (2011), abrangendo tanto os cidadãos, como a comunidade internacional. Esses dois públicos, continua a autora, além de participarem de sua concepção, também são alvos dessa estratégia. Browning (2015) traz um complemento, afirmando que as estratégias de marca-país também refletem mudanças mais amplas na maneira como a autoestima e a dignidade nacional podem ser alcançadas internamente, e como são compreendidas no ambiente internacional.

Reforçando essa questão da abrangência, a Future Brand (2006) ressalta que a comunicação da marca-país é feita por funcionários públicos e cidadãos, e colocada em prática por diferentes agências governamentais ou privadas.

A aplicação das estratégias adotadas para a construção de marcas corporativas, portanto, pode ser replicada ao contexto das nações, de acordo com as pesquisas dos autores aqui citados, ainda que os objetivos perseguidos por essas estratégias, em cada uma das situações, sejam diferentes. Mas há uma coincidência entre ambas (empresas e países): a maneira de se verificar o sucesso das estratégias. Assim como ocorre nas empresas, em que estratégias de marca bem-sucedidas são as que levam os consumidores a comprar determinado produto ou serviço (KEEGAN; GREEN, 1999), no âmbito das nações, essa resposta virá de sua influência internacional, da atração e retenção de talentos, da captação de investimentos, da competitividade de suas exportações e da escolha como destino turístico (ANHOLT, 2005).

2.2.1 Marca-País sob a Ótica do Marketing

A melhor aventura culinária está no Peru, afirma o website local dedicado ao turismo⁸, enquanto a página web da Colômbia⁹ destaca que “nossas cores enchem de alegria o país da beleza”. No Uruguai, a proposta é viver experiências inesquecíveis, diz o website local¹⁰, enquanto o portal que fala sobre o Chile, a ele se refere como um lugar no sul do sul, onde se conecta com a natureza e com pessoas, e compartilha-se de experiências únicas¹¹.

Por meio dessas narrativas, os quatro países buscam o mesmo: tornar-se opção para o turista estrangeiro. Elas promovem uma imagem da nação, o que envolve aplicar técnicas de *branding*, de marketing e de comunicação (FAN, 2006), esforços voltados a diferenciá-las frente às demais. Travam, assim, uma concorrência similar à que ocorre em ambientes empresariais, o que torna natural que os conceitos do marketing utilizados pelas corporações sejam adaptados a essa arena concorrencial das nações (KELLER, 2012).

As nações precisam criar marcas que as traduzam e que destaquem seus produtos ou serviços, para competirem no mercado global, recomendação feita tanto por Olins (2002) como por Van Ham (2008). Esse processo, continua Olins (2002), não difere do que é feito para produtos ou empresas. As marcas, afirma o autor, atribuem valor emocional e espiritual a determinado item, ajudando a criar um senso de identidade e de pertencimento, facilmente aplicável às nações. Embora reconheça que as nações sejam mais complexas do que os produtos, Olins (2002) argumenta que, quando se trata de identidade nacional, as pessoas podem ser "motivadas, inspiradas e influenciadas" com o uso das mesmas técnicas adotadas pelas empresas para vender produtos.

Se bem empregadas, afirma o autor, acrescentam emoção e confiança aos produtos nacionais e estabelecem lealdade à marca, facilitando as escolhas dos consumidores. Contudo, alerta Kaneva (2011), a marca-país não é um mero sinônimo de propaganda e seu uso não se limita a influenciar a opinião pública por meio de publicidade ou de estratégias de relações públicas. Naturalmente, a projeção do país abrange questões relacionadas a essas áreas, como a criação de

8 Disponível em: <<https://www.peru.travel/es>>. Acesso em: 25 out. 2023.

9 Disponível em: <<https://www.colombia.co/>>. Acesso em: 25 out. 2023.

10 Disponível em: <<https://uruquaynatural.com/es/>>. Acesso em: 25 out. 2023.

logotipos e slogans nacionais. Mas o que a difere é a necessidade de que seja institucionalizada nas diferentes esferas do Estado, o que inclui uma visão de longo prazo ao tema e a criação de estruturas que supervisionem os esforços de projetar a marca-país, dentro e fora do território.

Países são espaços geográficos, limitados por fronteiras. O desenvolvimento de marcas para territórios, portanto, seguiria a lógica de estabelecer uma diferenciação significativa desse lugar em relação a outros, explica Dinnie (2008). O conceito a ser aplicado nesses casos, segundo Mariutti (2019), é o de marca-de-lugar (*place brand*). Limitando-se ao sentido geopolítico de cidades, regiões ou países, o *place brand* reflete uma série de associações na mente dos públicos envolvidos, baseadas na expressão visual, verbal e comportamental de um lugar (MARIUTTI, 2019). O potencial da marca de um lugar é influenciado tanto pela localização geográfica, clima e recursos naturais, como pela habilidade, vontade, energia, valores e organização dos habitantes (KOTLER et al., 2006).

Adaptando ao contexto de “lugar” os princípios teóricos aplicados às marcas corporativas, como construção da marca, valor da marca, estratégias de comunicação e relacionamento com os consumidores, essa abordagem englobaria os propósitos, comunicações, valores e a cultura geral dos públicos envolvidos, assim como o espaço urbano do local (MARIUTTI; 2019). Iversen e Hem (2008) complementam, orientando que a marca de um lugar parte de desenvolver uma imagem e comunicação baseada em valores e percepções positivas daquela localidade (cidade, país ou região).

A relação entre lugar e marca fica evidente em algumas linhas de estudo, segundo Quintela (2017), como a que trata dos efeitos do lugar de origem de produtos. Citando Papadopoulos et al.¹² (2012), Quintela (2017) comenta que os estudos desse tema, concentrados na área de marketing internacional e iniciados na década de 1960, verificam como os conceitos *made in* e suas variações, como *country of origin*, *product country image* e *country equity*, influenciam o comportamento dos consumidores.

Outra frente de pesquisa é a que verifica a relevância das imagens dos locais para o turismo, iniciada nos anos 90, em que a noção de competitividade econômica

11 Disponível em: <<https://marcachile.cl/turismo-deporte/>>. Acesso em 25 out. 2023.

12 PAPAPOPOULOS, N., et. al. Place brands and brand-place associations: The role of 'place' in international marketing", in Jain, Subhash e David Griffith (Eds.), Handbook of research in international marketing, 2nd ed., Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2012.

está ligada à identidade e à reputação dos lugares. Nesse sentido, os países buscam alcançar competitividade em nichos de mercado nos quais podem oferecer benefícios exclusivos (MOILANEN; RAINISTO, 2009).

Considerando essas diferentes frentes envolvidas, Occhipinti (2003) complementa dizendo que uma ação voltada especificamente para promover o turismo receptivo, por exemplo, pode ajudar a promover a cultura do país e os produtos das empresas locais no exterior. Cada parte, continua o autor, potencializa e retroalimenta a outra. Um turista, quando visita um país, consome produtos que não conhecia, e pode continuar consumindo-os quando regressar ao seu país, via importação. Se o visitante for um empresário, ele pode decidir investir no país que recém conheceu, por exemplo. As ações de marca-país também vão além do alvo inicial. No campo do turismo, por exemplo, elas também atingem investidores estrangeiros, mesmo que de forma indireta. As táticas de comunicação do turismo no exterior melhoram a imagem do país, incentivando o comércio e criando relações de cooperação e confiança. Em síntese, diz Occhipinti (2003), as diferentes estratégias e ações de marca-país nessas frentes funcionam como uma engrenagem, gerando negócios e divisas ao país.

Ainda que a marca-de-lugar (ou *place brand*) possa ser adotada por países, regiões ou cidades, Quintela (2017) alerta para pontos específicos, que fazem com que o conceito se diferencie do *branding* de empresas, produtos e serviços: (i) dificuldade de envolvimento dos diferentes *stakeholders* e de coordenação dos seus interesses (SKINNER, 2005¹³); (ii) desenho de uma arquitetura de *branding* realista e adequada (OLINS, 1989¹⁴); (iii) avaliação do alcance e aplicabilidade das técnicas de *branding* comercial, pelo fato de países, regiões ou cidades serem entidades complexas e multidimensionais (DINNIE, 2008¹⁵).

A complexidade de uma marca-de-lugar é reiterada por outros autores, que citam, por exemplo, a diversidade de públicos envolvidos nas estratégias de marca-país. Szondi (2008), por exemplo, identifica que o alvo das ações de marca-país são os consumidores passivos e os que consomem imagens, produtos e lugares. Para Ramos e Noya (2006), as ações – de diplomacia pública ou de projetos de marca-país – são, por definição, direcionados à população em geral, não apenas à classe

13 SKINNER, H. Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands. *Place Branding*, Vol. 1, n.º 3, 2005.

14 OLINS, W. *Corporate Identity*. United Kingdom, Thames and Hudson, 1989.

política ou diplomática. Occhipinti (2003), por sua vez, ressalta que existem casos em que se busca chegar a um determinado público e não a todos os setores de um segmento, e isso faz com que as estratégias de marca-país tenham variações.

Com base no que foi publicado por Fan (2006¹⁵, 2010¹⁶), Quintela (2017) apresenta uma tabela em que compara as diferenças entre marcas-países e marcas corporativas.

Quadro 1 - Comparação entre marcas-países e marcas empresariais

Itens	Marcas-países	Marcas empresariais
Oferta	Diversidade de bens e serviços tangíveis e intangíveis	Produtos e/ou serviços tangíveis
Atributos	Múltiplos e difíceis de priorizar	Identificados e definidos
Imagem	Complexa e multifacetada	Simple e clara
Associações	Numerosas e distintas	Poucas e específicas
Propósito	Promover a imagem/reputação para captar exportações, investimento (estrangeiro), indústria, serviços, pessoas (profissionais qualificados, estudantes e residentes), turismo, visibilidade positiva na mídia internacional, influência em organizações transnacionais, respeito e poder na diplomacia internacional	Aumentar vendas
Propriedade	Múltiplos stakeholders	Fundador(es); sócios; acionistas
Audiência	Diversa, dispersa e difícil de segmentar	Públicos-alvo

Fonte: Fan 2006¹⁶; 2010¹⁷ apud Quintela (2017).

Aplicadas ao domínio de um “lugar” enquanto produto mercadológico, marca-de-lugar (*place brand*), gestão de marca-de-lugar (*place branding*), marketing de lugar (*place marketing*) e valor de marca-de-lugar (*place brand equity*) são expressões originadas na língua inglesa, recentes na literatura de Marketing no Brasil quando comparado com a comunidade global (MARIUTTI, 2019). São,

15 DINNIE, K. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, Oxford, Elsevier, 2008.

16 FAN, Y. **Branding the nation: what is being branded?**, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, n.º 1, 2006.

17 FAN, Y. **Branding the nation: Towards a better understanding, Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 6, n.º 2, 2010.

portanto, temáticas em evolução e similares, conceituadas, ainda, de forma confusa na literatura, segundo Mariutti (2019). Apesar de distintas epistemologicamente e estrategicamente, a autora entende que podem ser complementares na pesquisa acadêmica e na prática do marketing (Mariutti, 2019).

Marketing de lugar (*place marketing*), explica Mariutti (2019), faz uso dos esforços de marketing, mas limita-se à promoção do lugar e ao trabalho criativo de logo e slogan. Gestão de marca-de-lugar (*place branding*), por sua vez, é orientada ao planejamento, execução e monitoramento das atividades de *branding*, com estudos em identidade, imagem e associações com a marca-de-lugar. Mariutti (2019) detalha que a marca-de-lugar também pode incluir estudos aplicados a outras dimensões a ela relacionadas, como funcionais, sociais e culturais. Prevaecem, nessa frente, as estratégias de comunicação e os públicos envolvidos, mas pela marca-de-lugar ser multifacetada e complexa, requer cuidadoso planejamento na comunicação e na cooperação entre os públicos para que a gestão, a curto, médio e longo prazos, opere como motivadores gerenciais no papel mercadológico da cidade, região ou país.

Os estudos de valor de marca-de-lugar (*place brand equity*) ainda são raros, segundo Mariutti (2019). Nesse conceito, a preocupação está em avaliar o valor da marca-de-lugar, fundamentado nas dimensões que ela possui. Contudo, as três temáticas – gestão de marca-de-lugar (*place branding*), marketing de lugar (*place marketing*) e valor de marca-de-lugar (*place brand equity*) – são complementares no processo de marketing da marca-de-lugar. Mariutti (2019) sinaliza que, em relação a esse assunto, ainda há uma quarta temática: a reputação do lugar (*place reputation*), cujos estudos ainda são incipientes.

Assim como existem aspectos que diferenciam as marcas corporativas das marcas-países, há uma questão que se aplica a ambas: a competitividade e o sucesso serão medidos pela forma com que os consumidores as percebem. É a decisão dos consumidores, de comprar ou não determinado produto ou serviço, ou de viajar e investir em uma nação, cidade ou região, é o que comprovará a qualidade da estratégia de marketing adotada (KEEGAN; GREEN, 1999).

2.2.2 Marca-País sob a Ótica das Relações Internacionais

A lógica de construir marcas de países sob a mesma perspectiva do que é feito nas empresas – transformando a marca em um ativo estratégico diante da concorrência – não é a única influência exercida sobre as teorias relacionadas a marca-país. O assunto também flerta com as Relações Internacionais. Segundo Cerny (1999), o conceito de marca-país foi introduzido nas Relações Internacionais nos anos 1990, quando os Estados começaram a adotar medidas e desenvolver ações voltadas a ajudar as empresas locais a competirem com mais eficiência nos mercados internacionais.

Definições de marca-país, avalia Szondi (2008), não se referem diretamente ao governo, mas é ele quem geralmente inicia e coordena as ações de marca-país. O envolvimento do governo nas estratégias de marca-país é o que conecta esse conceito com o de diplomacia pública (SZONDI, 2008).

Tanto a diplomacia como as estratégias de marca-país buscam alcançar a comunidade internacional, uma das afinidades entre os termos (QOBO, 2017). Na prática, alguns atributos essenciais à política externa, como valores, identidade e prioridades, também são abordados em estratégias de marca-país, segundo Qobo (2017), razão pela qual muitos países veem a marca-país como parte integrante de suas políticas externas. Browning (2015) tem visão semelhante. Comenta que a política externa não se limita a interagir com outras pessoas, mas também a comunicar valores e narrativas de identidade às pessoas, o que reforça sua aderência ao conceito de marca-país. Assim, embora sejam conceitos distintos, eles se complementam (QOBO, 2017).

Szondi (2008) destaca a tendência de participação crescente de atores da sociedade civil na diplomacia, como as organizações não governamentais (ONGs), dividindo espaço, nessa frente, com os governos. O mesmo ocorre na gestão da marca-país, que envolve, além de representantes da sociedade civil, diversos outros agentes públicos, como conselhos de turismo, institutos culturais, ministérios das relações exteriores e organizações exportadoras, entre outros (BROWNING, 2015). Só que, na questão de marca país, de acordo com Szondi (2008), adeptos reivindicam envolvimento maior do governo, o que contribuiria para alcançar coordenação entre todos, além de uma abordagem holística. "A diplomacia é conduzida pelos diplomatas, enquanto a marca-país mobiliza todas as forças da

nação que podem contribuir para a promoção de sua imagem no exterior", destaca Browning (2015), citando Melissen¹⁸ (2005).

A marca, continua Browning (2015), implica uma abordagem mais holística e conjunta para comercializar o país, que une uma ampla gama de setores e busca coordenar mensagens, ao mercado, frequentemente diversas, por serem divulgadas por uma variedade de agentes.

Essa necessidade de que representantes de governo e líderes empresariais trabalhem juntos para conquistar mercados no exterior, vendendo o país como um ator comercial confiável, avalia Qobo (2017), faz da marca-país uma ferramenta útil para a execução da diplomacia. A construção da marca de um país sob a lógica de uma empresa, diz Qobo (2017), torna-se poderosa ferramenta de socialização, pois contribui para obter cooperação de outras entidades, contribuindo, por exemplo, na projeção do país em redes globais, como o Fórum Econômico Mundial, onde líderes empresariais e elites estaduais congregam e compartilham plataformas. A marca-país, portanto, não é uma política de vendas. Para ser bem-sucedida, sua formulação precisa estar integrada à política externa, já que o conceito é visto como essencial para o desenvolvimento de estratégias nacionais intersetoriais coerentes (ANHOLT, 2007).

Conciliar marca-país e política externa, contudo, traz desafios, alerta Browning (2015). O primeiro deles, diz, é a conduta da liderança. Se for percebida de forma negativa, a nação, como marca, sofre, o que dificulta a construção de relações internacionais produtivas ou a atração de investimentos estrangeiros diretos. Da mesma forma, o impacto da percepção de uma liderança política corrupta ou corruptível faz com que as relações com outros países fracassem. Assim, Browning (2015) entende que uma das questões-chave para medir a força do valor da marca é a percepção da liderança política de um país.

A palavra "percepção", mencionada por Browning (2015) – aspecto tão presente quando o assunto é marca, como abordado no item 2.1 – faz a conexão da marca-país com outro conceito presente nas relações internacionais: o *soft power*. Nele, o impacto na opinião pública se dá por meio de aspectos diversos, como cultura, valores políticos e política externa, resume Ban Ki-Moon (2020), ex-secretário geral das Nações Unidas, em artigo. No texto, ele relembra que, ao

18 MELISSEN, J. W. *Soft Power: The New Public Diplomacy*. Clingendael Diplomacy Papers, Netherlands Institute of International Relations. Haia, 2005.

cunhar o termo *soft power* no fim dos anos 1980, Joseph Nye, professor da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, usou como definição a capacidade de moldar as preferências dos outros por meio de apelo e atração. É algo completamente diferente do *hard power*, continua, que se dá pelas tentativas de coagir outras pessoas por meios militares, políticos e econômicos.

Alinhado a esse conceito, Ban Ki-Moon define o *soft power* como “a capacidade de uma nação de influenciar as preferências e comportamentos de vários atores na arena internacional (Estados, Corporações, Comunidades, Públicos etc.) por meio de atração ou persuasão, em vez de coerção”. Essa definição também é feita, por ele, com o uso de outras palavras: o *soft power*, diz, “conquista corações e mentes”.

Aplicado à construção de marcas-países, o *soft power* cultiva o poder de atração da liderança política, os valores que o país personifica, sua identidade, seus recursos culturais, seus símbolos materiais (como marcas comerciais) e seus espaços físicos (Nye, 2004). A essa lista de fatores de atratividade *soft* – que geram sentimentos únicos –, somam-se *branding* diferenciado, clima de inovação, incubadoras, capital de risco e propriedade intelectual (RAINISTO, 2003). O *soft power* também está relacionado a outras características de países citadas por Kotler et al. (1999): qualidade de vida e segurança, e personalidade dos povos, como flexibilidade, dinamismo, empreendedorismo, inovação, criatividade, capacidade gestonária e profissionalismo nas ligações ao mercado.

Esses aspectos imateriais, que contribuem na diferenciação dos países em uma economia globalizada, contrapõem-se aos fatores *hard*, que podem ser reproduzidos com mais facilidade, como matérias-primas, baixos custos, transportes e infraestruturas (RAINISTO, 2003).

Em um mundo cada vez mais interconectado e globalizado, como o atual, o *soft power* está em toda parte, afirma Ban Ki-moon (2020). Ele se manifesta principalmente por fluxos culturais e trocas entre pessoas, diz, ocorrendo por meio das artes, incluindo música, cinema, TV, literatura e dança, pelos esportes e até pela gastronomia. Também pode se apresentar nas viagens e no turismo. Essa migração de pessoas, aliada à tecnologia, pode disseminar a produção cultural mais rapidamente e de maneira mais orgânica, permitindo, como nunca, a troca de informações.

Assim, a marca-país – cuja medula é o *soft power*, segundo Qobo (2017) – deve ser central para o pensamento e a determinação da política externa. Não deve ser apenas um componente do sistema de governo, mas precisa estar próxima ao centro de decisão.

2.3 Marca-País: Aspectos Relacionados

Nas estratégias de marca-país, o que se busca é estabelecer laços emocionais da nação com os públicos interno e externo, reforçando os significados que tal país pode alcançar diante desses stakeholders (COUNTRY BRAND REPORT, 2010). Dessa forma, o termo não pode ser entendido como sinônimo de imagem ou identidade nacional. Ainda que esses conceitos estejam conectados e sejam utilizados nas estratégias adotadas, a marca-país não trata apenas de questões de imagem, mas também de identidade, *status* e reconhecimento, dada a necessária visibilidade em contextos competitivos (COUNTRY BRAND REPORT, 2010).

Esse entendimento é reforçado por Castro et al. (2014), ao ressaltar que a imagem do país e o país de origem podem ser atributos que ofereçam potencial para as empresas alcançarem vantagem competitiva sustentável, tanto no mercado interno quanto no externo.

Os estudos desse conceito, indicam os autores, surgiram da área de marketing, e seus fundamentos vêm de diferentes áreas de estudo, como identidade de país, imagem de país e efeito país de origem.

2.3.1 Identidade Nacional

Seis em cada dez chilenos se sentem orgulhosos por terem nascido no Chile, número que reflete um progressivo incremento desde 2020, quando 50% apresentaram opinião semelhante, e se aproxima dos 71% medidos em 2019, antes da pandemia da Covid-19.

Essa é uma das fotografias obtidas na 4ª versão do estudo *Orgullo Chileno*, publicado em janeiro de 2023 pela *Fundación Imagen de Chile*, agência responsável pela gestão da marca-país local. Realizada todos os anos, em parceria com a

Dirección de Estudios de la Universidad Católica (DESUC), a pesquisa mede diferentes indicadores que sustentam a identidade chilena. “Desde sua primeira versão, em 2019, esse estudo nos permitiu saber mais sobre os diferentes elementos que compõem a nossa cultura, algo essencial para definir a imagem de país que estamos projetando ao mundo”, destaca Rossana Dresdner, diretora-executiva da *Fundación Imagen de Chile*, em comunicado divulgado pelo website da agência (FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE, 2023).

Quando perguntados sobre os diferentes elementos do Chile que dão orgulho aos que lá nasceram, os participantes da pesquisa destacaram o sistema democrático de eleições, a cultura e o compromisso com o meio ambiente, aspectos que registraram maior variação positiva. O orgulho pelo sistema eleitoral, por exemplo, foi citado por 45% dos respondentes, quase o dobro dos 24% verificados na enquete anterior, aspecto de maior variação positiva mensurado.

Já na lista completa de elementos e rituais que orgulham os chilenos, a ciência e o meio ambiente lideram, mantendo a dianteira que também ocuparam nas enquetes anteriores. A geografia e a diversidade ambiental ocupam a primeira posição dos itens, gerando orgulho a 89% dos chilenos. Na sequência, estão os céus que favorecem a observação astronômica (75%), a qualidade dos produtos de exportação (66%) e a força dos chilenos para enfrentar desafios (54%).

Esses diversos atributos nos quais os chilenos se reconhecem é um exemplo do que se encontra em vários trabalhos acadêmicos que abordam o tema “identidade”, e coincidem com vários achados. Castells (1997), por exemplo, define identidade como um “processo de construção de significados com base em um atributo cultural ou, ainda, em um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado”. Os signos de identificação, tanto para a construção da identidade, como para expressá-la, também são citados em pesquisa de Bordieu (1989). Tais signos abrangem linguagens diversas, incluindo a escrita, corporal, imagética e midiática. Já para Mariutti (2019), a identidade da marca equivale à alma da marca. Aplicada a lugares, diz a autora, independentemente de ser uma cidade, região ou país, a identidade são as dimensões relacionadas com os variados atributos culturais, sociais, geográficos, políticos, econômicos, tecnológicos, entre outros. Identificar a personalidade da marca-país e o papel que ela desempenha na atração de turistas e investimento, e

na promoção da exportação de mercadorias e serviços, na opinião de Hao et al. (2019), é um passo necessário na concepção da estratégia de marca-nação do país.

A lista de determinantes da identidade nacional encontrada em pesquisa de Quintela (2017) coincide com o entendimento desses autores. Nessa relação, organizada por Skinner e Kubacki¹⁹ (2007) e citada por Quintela (2017), estão características apontadas por diversos outros autores: (i) língua, cultura e identidade política; (ii) tradições e valores da vida da comunidade; (iii) sistemas político, legal, econômico e cultural; (iv) símbolos culturais e língua; (v) cultura política, língua, crenças religiosas e cultura popular; e (vi) território claramente definido (SKINNER; KUBACKI¹⁷, 2007 apud QUINTELA, 2017).

Tais determinantes, comenta Quintela (2017), fazem com que o conceito de identidade nacional não seja uma construção fixa, mas dinâmica, condicionada pelos diversos contextos ao longo do tempo. Pode, portanto, ser alterada, entendimento que parece ser o da *Fundación Imagen de Chile*, o que justificaria a realização de pesquisas anuais de identidade para acompanhar as mudanças nos aspectos que, para o chileno, formam a sua identidade. O conceito, portanto, deriva da autopercepção (FAN, 2010). A identidade também pode ser gerada internamente, tanto por mecanismos das elites, como pela vontade coletiva dos cidadãos, refletindo influências externas, como opinião internacional, políticas supranacionais e representações veiculadas nas mídias.

O impacto da visão exterior na identidade de uma nação também é abordado em pesquisa de Hao et al. (2019). Os autores afirmam que um passo importante na elaboração de estratégias de marca-país é avaliar a personalidade dessa marca entre cidadãos de países estrangeiros (ROJAS-MÉNDEZ²⁰ et al., 2015 apud HAO et al., 2019). Essa abordagem faria sentido pelo fato de as pessoas relacionarem a personalidade da marca-país com traços de personalidade humana que tanto o público interno, quanto o externo, associam ao nome de um país, com base nas percepções e experiências com o governo daquela nação, bem como com empresas, instituições e produtos, além de pessoas (ROJAS-MÉNDEZ et al., 2013).

19 SKINNER, H.; KUBACKI, K. Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, n.º 4, 2007.

20 ROJAS-MÉNDEZ, J.I., PAPADOPOULOS, N. e ALWAN, M. **Testing self-congruity theory in the context of nation brand personality**. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 24 No. 1, 2015.

Citam, nesse sentido, pesquisa de D'Astous e Boujbel²¹ (2007), que apresenta uma escala de personalidade específica de um país com base em entrevistas, nas quais as pessoas o identificam a partir de conceitos como agradabilidade, maldade, esnobismo, pontualidade, conformidade e discrição, características que os autores definem como as seis dimensões da escala de personalidade da marca-país.

Tal personalidade, conforme apresentado por Hao et al. (2019), também poderia se refletir, segundo os autores, nos produtos. Os consumidores atribuem personalidade às marcas a partir das características que elas apresentam, e as adquirem para que sejam representados por elas, considerando-as parte deles próprios. Nesse sentido, as marcas podem ser utilizadas como símbolos para os consumidores se expressarem (HAO et al., 2019). Os autores relembram o trabalho de Aaker publicado em 1997, no qual ele desenvolve um modelo de cinco dimensões para a escala de personalidade da marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e robustez. Observam que, desde então, muitos estudos usaram esta abordagem para examinar a personalidade da marca em produtos, no geral. No entanto, afirmam que poucos aplicaram conceitos para a personalidade da marca-país em produtos, possibilitando, assim, verificar se há relação entre personalidade da marca-país e autoimagem dos consumidores, ou se esse fator afeta a atitude das pessoas em relação a um país.

2.3.2 Imagem País

As edições de domingo do jornal argentino La Nación – cuja tiragem é de aproximadamente 250 mil exemplares nesse dia da semana, como informa o website do próprio periódico –, são sempre acompanhadas de um encarte, a revista “Lugares”.

No primeiro número de 2023, que circulou em 1º de janeiro, o tema central da revista era o Brasil, inclusive com destaque na capa²². Época de verão e férias escolares, seria natural noticiar as diversas opções de praias na costa brasileira, principalmente porque a Argentina é o principal emissor de turistas estrangeiros ao

21 D'ASTOUS, A. e BOUJBEL, L. Positioning countries on personality dimensions: scale development and implications for country marketing. *Journal of Business Research*, Vol. 60, no. 3, 2007.

22 Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/tapas/revista-lugares-321-enero-2023-nid01012023/>>. Acesso em: 26 out. 2023.

Brasil. Somente em 2023, são esperados 2 milhões de argentinos, que visitarão principalmente o litoral. Para ter ideia da importância desse fluxo de pessoas, o Brasil recebeu, durante todo o ano de 2022, 3,6 milhões de turistas estrangeiros, segundo a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo - Embratur (RADAR ECONÔMICO, 2023).

O Brasil, apresentado como destino de veraneio, faz sentido. O que destoa é a maneira com que ele é retratado na capa. Com a manchete “O país maravilhoso”, grafada em português, o Brasil não estava representado por paisagens litorâneas, mas pela figura de uma mulher negra, com trajes em verde e amarelo que colocavam seu corpo em evidência. A publicação, cujo conteúdo fala de lugares turísticos, utiliza a figura da mulher brasileira para chamar a atenção do leitor. Ou seja: para o público ao qual a revista se destina, a fotografia utilizada traduz a imagem que possuem do Brasil. A revista, portanto, faz uso de um estereótipo.

Figura 01 - Estereótipos



Fonte: Capa da edição 321 da revista Lugares, publicada em 1º de janeiro de 2023. Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/tapas/revista-lugares-321-enero-2023-nid01012023/>>. Acesso em: 26 out. 2023.

O que cataloga um país, segundo Anholt (2008), é a opinião pública. É o que as pessoas opinam sobre as nações que as reduzem a estereótipos precários, simplistas, defasados e injustos, que tanto mal fazem ao contexto de um mundo globalizado (ANHOLT, 2008).

Estereótipos, como o explorado pela revista Lugares, são opiniões que as pessoas possuem sobre outros indivíduos ou grupos sociais, baseados em imagem frequentemente distorcida da realidade. São percepções que resultam de criações aleatórias nas mentes das pessoas, com base em experiências, opiniões, conhecimentos ou valores pessoais, sobre determinado objeto, produto ou país. São definidos, também, como visão tendenciosa em relação a um grupo ou classe de pessoas. Num contexto de marca-país, o estereótipo faz com que as nações e respectivas populações sejam classificadas em categorias, tornando o estereótipo de uma nação positivo, negativo ou apenas neutro (HAO et al. 2019).

O conceito “imagem” também pode ser definido como simplificações de ideias mais complexas que representam crenças, atitudes e impressões que as pessoas formam de um determinado objeto, como produto, marca, lugar ou pessoa. (NADEAU et al., 2008).

Estudos como o publicado por Wang et al. (2012) trazem uma abordagem multidimensional para medir a imagem do país, dividindo-a entre imagem cognitiva e afetiva. Os autores afirmam que a imagem cognitiva do país seriam as crenças dos consumidores sobre aquela nação, com base em níveis de desenvolvimento econômico, padrões de vida, industrialização e avanço tecnológico. Já a imagem afetiva do país se refere a sentimentos positivos e negativos em relação a uma nação.

Imagem, imagem de marca e marca-país são temas que aparecem em diversas pesquisas. Contudo, os conceitos, algumas vezes, confundem-se ou se sobrepõem. Anholt (1996), por exemplo, utilizou o termo *nation brand(ing)* partindo do princípio de que a imagem pode funcionar, para os países, como uma marca, assim como ocorre com as empresas, e que ambas – imagem e marca – são críticas para o progresso e a prosperidade mundial. Doze anos depois, o autor retoma esse assunto, afirmando que a imagem de um lugar é fundamental para seu progresso e prosperidade (ANHOLT, 2008).

Para Szondi (2008), a produção de imagem é o objetivo final da marca-país, uma ampla comunicação de mão única, na qual o comunicador tem controle sobre a mensagem. O que se transmite, por sua vez, tende a ser simples e conciso, deixando pouco espaço para o diálogo e interações, e visa a um público no exterior mais homogêneo, que perceberia a imagem como foi pretendida pelo emissor. A

marca-país, quando trabalhada, ajuda a alterar ou reforçar estereótipos, dependendo da natureza que possuem (HAKALA et al., 2013).

A relação entre marca-país e imagem e reputação aparece na pesquisa de Hao et al. (2019). Como as pessoas, muitas vezes, fazem julgamentos sobre as múltiplas facetas de um país por meio das imagens que ele possui, os autores defendem que uma nação precisa gerir estrategicamente a sua imagem e reputação para alcançar uma marca atraente (HAO et al., 2019). Reputação, segundo os autores, são as percepções que um indivíduo possui de um país com base na experiência pessoal e nas informações recebidas (HAO et al., 2019).

Todos os países têm uma imagem diante dos públicos internacionais, afirma Quintela (2017), independentemente de ser ou não intencionalmente trabalhada por uma política de marca-país, forte ou fraca, clara ou vaga, positiva ou negativa. Essa imagem, continua Quintela (2017), está relacionada tanto com o que se projeta sobre o país, como pela forma com que a nação é percebida. Com isso, afirma o autor, entende-se que imagem é um dos pilares que sustenta uma marca-país, não a sua totalidade.

Montanari e GiralDI (2018), por sua vez, buscam delimitar os conceitos relacionados a imagem de marca, imagem de país e marca-país. A primeira, em relação a marcas, vem das percepções dos consumidores e preferências por uma marca, refletida pelos vários tipos de associações sustentadas na memória dos consumidores (KELLER, 2009).

Já a imagem formada em relação a um país, continuam as autoras, abrange um conjunto de associações que liga um dado país a outras informações da memória do consumidor (GIRALDI, 2016) e está relacionada à representação mental de um país e sua população, incluindo crenças cognitivas sobre os estágios de desenvolvimento econômicos e tecnológicos, além das avaliações afetivas dos sistemas sociais e políticos (WANG et al., 2012). É um processo perceptual, associativo e não intencional (MONTANARI; GIRALDI, 2018). As características nacionais, assim como a economia, a política, a história e as tradições também são citadas por Castro et al. (2014) como bases da criação da imagem país.

Assim, a imagem de um país indica como ele é percebido pelos consumidores internacionais. Já a marca-país se refere a um processo gerencial e estratégico, que em inglês ganha o nome de *country branding* (PAPPU; QUESTER, 2010).

Acredita-se que uma imagem bem estabelecida é uma ferramenta benéfica para o *country branding* (HAKALA et al., 2013), e uma reputação positiva é o resultado esperado desse *branding* (KNOTT et al., 2015). Entretanto, nem sempre a imagem ajuda na valorização da marca-país. Por exemplo, muitas vezes as pessoas formam a imagem de um país baseadas em estereótipos negativos e incoerentes com a realidade, criando uma imagem negativa. Por isso, uma estratégia eficiente de marca deve ser implantada para garantir que essas percepções erradas não afetem o valor da marca-país (DINNIE, 2008).

O uso da imagem nas estratégias de marca-país é abordado, por pesquisadores, principalmente ao marketing de lugares, como uma das frentes de trabalho da marca-país, conforme relatado no item 2.2.1 desta tese. Castro et al. (2014), por exemplo, comentam que a área de estudo sobre marca de países é parte de duas outras áreas mais amplas: imagem de país e imagem de destino turístico. A literatura que envolve esses dois conceitos se refere a estudos que avaliam a relação entre turismo e imagem de país. Por um lado, a viagem a um país se relaciona com a formação ou a modificação das percepções sobre o local.

2.3.3 Efeito País de Origem

O Brasil é o maior produtor e exportador de café do mundo, segundo a Organização Internacional do Café (OIC). Em 2022, o país produziu 54,6 milhões de sacas de 60 kg, e exportou aproximadamente 40 milhões delas. Essa liderança, contudo, não foi suficiente para garantir que o grão fosse comercializado por preços similares aos que são procedentes de outros países. A Colômbia, por exemplo – que produz e comercializa o equivalente a 25% do volume cultivado no Brasil, o que a coloca na 3ª posição do *ranking* de produtores, atrás do Vietnã –, tem um café que é percebido globalmente como *premium*, negociado nos mercados internacionais em preços que têm se mantido, ao longo dos anos, cerca de 20% acima dos grãos brasileiros. Em setembro de 2023, de acordo com a OIC, essa diferença era de 19,1%, com a saca do café arábica brasileiro cotada a US\$ 154,45, e o colombiano, a US\$ 183,45²³.

23 Disponível em: <<https://www.ico.org/>>. Acesso em: 02 out. 2023.

Sendo o café uma *commodity*, o ágio conquistado pelo café colombiano, explica a Federação Nacional de Cafeeiros da Colômbia (FNC), resulta dos esforços para posicioná-lo como um produto diferenciado. O caminho encontrado pela FNC, conforme informações disponíveis em seu *website*²⁴, foi mostrar que atributos específicos da produção colombiana, como a forma de cultivo nas montanhas, em climas temperados, atribui aos grãos qualidade superior aos cultivados em outras localidades, como no Brasil, em que o plantio se dá mais próximo ao litoral.

A FNC vem trabalhando, há anos, uma forma de conectar o modelo de produção do país com a imagem do produto. “Buscava-se promover, perante o mundo, o trabalho e a dedicação de todos os cafeicultores colombianos que tornam possível a obtenção de um produto saboroso e único como o café de origem colombiana”, afirma a FNC, em seu *website*²⁵. O personagem Juan Valdez, criado em 1959 para dar publicidade ao produto internacionalmente, foi a solução encontrada, já que ele ressalta o estereótipo do produtor rural local. E os estereótipos nacionais e culturais, como esse exemplo demonstra, influenciam as percepções e as avaliações das marcas (SILVESTRE; BÉJAR, 2002).

Esse trabalho que a FNC desenvolve há décadas traz, como resultado, uma associação quase automática entre as palavras “café” e “Colômbia”, e é um exemplo de como a imagem de país – nesse caso, explorando a questão geográfica e o modelo diferenciado de produção – pode contribuir para a imagem de produto.

Estereótipos sobre o país, construído na mente dos consumidores, são sinais de julgamento sobre os produtos originados naquele território (BAKER; BALLINGTON²⁶, 2002; NADEAU et al., 2008 apud CASTRO et al., 2014). Alguns deles, lembram Castro et al. (2014), representam a personalidade de cada país, enumerando, em uma lista, a precisão dos alemães, os produtos futurísticos do Japão e a solidez da Inglaterra (BAKER; BALLINGTON²⁵, 2002; NADEAU et al.²⁷, 2008 apud CASTRO et al., 2014). Algumas dessas associações, como relógios e Suíça, vinhos e França, e vodca e Rússia, possuem raízes históricas e culturais. Outras podem ter sido aprendidas em experiências passadas, com o uso, experimentação, propaganda e comentários sobre o produto (BAKER; BALLINGTON²⁵, 2002; NADEAU et al.²⁶, 2008 apud CASTRO et al., 2014).

24 Disponível em: <<https://federaciondecafeeros.org/wp/>>. Acesso em: 02 out. 2023.

25 Ibidem.

26 BAKER, M. J.; BALLINGTON, L. **Country of origin as a source of competitive advantage**. Journal of Strategic Marketing. n. 10, 2002.

Os consumidores, portanto, desenvolvem percepções estereotipadas com relação a outras pessoas e países, e crenças sobre as marcas provenientes de outros países. Essa influência da imagem de um país no comportamento de compra, impactando significativamente o julgamento da qualidade dos produtos e a atitude do consumidor em relação aos mesmos, é conhecida como efeito país de origem (CANTO-GUINA; GIRALDI, 2012).

Relacionado com a imagem de país e com a marca-país, pois pode derivar das associações com a nação (imagem de país) ou serem consequência dos esforços de marca-país, como o de comunicar o país e suas vantagens (MONTANARI; GIRALDI, 2018), o efeito país de origem reflete, nos produtos, a influência dos estímulos da nação e de suas atitudes (MONTANARI; GIRALDI, 2018). Refere-se, portanto, às emoções, à identidade e às memórias (CASTRO et al., 2014), e explica como o consumidor seleciona, organiza e interpreta o fenômeno, comparando-o com outros fatores, como marca do produto, garantias e preço (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009).

A esse conceito estão relacionadas diferentes temáticas, como o *country of origin* (país de origem das marcas), *made in* (país onde os produtos são fabricados), *destination branding* (marca de destino turístico) e *country branding* (desenvolvimento da marca-país) (SOUSA, 2007).

Denominação geográfica de um país, região ou localidade, segundo o Tratado de Lisboa²⁸, é um instrumento utilizado para designar um produto com a mesma procedência e cujas qualidades ou características se devem exclusiva ou essencialmente ao ambiente geográfico, o que abrange fatores naturais e humanos. País de Origem, por sua vez, é definido no mesmo documento como aquele cujo nome constitui a denominação de origem que deu ao produto notoriedade ou aquele em que está situada a região ou a localidade cujo nome constitui a denominação de origem que deu ao produto sua notoriedade.

Já o Acordo sobre os Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (ADPIC), que entrou em vigor em 1995 no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), e que trata da proteção de direitos de autoria e propriedade industrial, introduz o conceito de “indicações geográficas”, que

27 NADEAU, J.; HESLOP, L.; O'REILLY, N.; LUK, P. Destination in a country image context. *Annals of Tourism Research*. v. 35, n. 1, 2008.

28 Disponível em: <<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/pt/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-lisbon>>. Acesso em: 02 out. 2023.

é o que determina onde um produto foi elaborado e, principalmente, as características especiais do produto que são decorrentes dessa origem. São, nesse sentido, ferramentas e oportunidades para que os países estabeleçam um produto diferenciado, de acordo com características físicas e culturais particulares que lhe conferem um valor agregado, credibilidade e autenticidade. O mais comum é que se diferenciem apelando a aspectos organolépticos, métodos tradicionais de produção e elaboração, que dificilmente podem ser reproduzidos por outras regiões ou países. Globalmente existem mais de 10 mil indicações geográficas, dentre as quais está o Café da Colômbia. Cerca de 90% dessas são provenientes dos 30 principais países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)²⁹.

A estratégia legal para proteger a marca de um produto local varia de acordo com os requisitos legais dos países importadores do produto, fato que pode acontecer com outros tipos de produtos e/ou marcas que desejam ter uma atuação global, segundo a *World Intellectual Property Organization* (WIPO, em inglês). No caso aqui citado, a Federação Nacional de Cafeeiros da Colômbia (FNC), proprietária da marca *Café de Colombia*, tem registro de diversas marcas a ela relacionada no Escritório de Patentes e Marcas Registradas dos Estados Unidos (USPTO, em inglês). Além disso, a FNC conseguiu o registro de Indicação Geográfica do governo colombiano e da União Europeia em paralelo ao desenvolvimento da marca do café.

O uso feito pela Colômbia, de inserir o nome do país em sua marca, é citado como exemplo por Iversen e Hem (2008) como uma alternativa estratégica. Os autores avaliam que uma das estratégias é que determinado país opte por desenvolver uma marca compartilhada pelos produtos ou serviços de uma categoria ou setor. Já em texto de Tregear e Gorton (2009) essa estratégia ganha o nome de marcas compartilhadas. Nessa concepção, a estratégia seria possuir uma marca única para produtos de duas ou mais organizações. O diferencial, segundo os autores, é a existência de estrutura de gestão da marca separada e independente de qualquer uma das empresas envolvidas, formato que se enquadra no caso aqui apresentado. Nesse sentido, continuam os autores, marcas compartilhadas são frequentemente encontradas nos setores agrícola e alimentício, e na indústria que

29 Disponível em: <<http://www.intracen.org>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

utiliza recursos naturais como matéria-prima, dado que as empresas precisam estar baseadas em métodos específicos de produção ou origem. Tais critérios ainda incluem integridade ética, como seria o caso de produtos classificados dentro do conceito de Comércio Justo, uma forma de beneficiar socioeconomicamente a cadeia de produção.

Outros autores, como Blue (2009), entendem que, para alguns produtos, como *commodities* e os relacionados a questões ambientais e à saúde humana, a associação com o local de origem é tradicional. Nesse sentido, reforça o autor, imagens associadas ou logos nos produtos possibilitam que se diferenciem de concorrentes, além de ser uma forma de assegurar aos consumidores a respectiva procedência. Para o autor, essa diferenciação também pode ser uma maneira de gerenciar a percepção de risco do consumidor.

Já para Castro et al. (2014), o efeito país de origem é particularmente verdadeiro no caso de produtos de alta tecnologia, pois os consumidores tendem a apreciar itens complexos e sofisticados de países industrializados conhecidos por suas inovações e posição de liderança no setor. Melhorar a imagem do país poderia facilitar o sucesso de seus produtos no mercado externo, acredita.

O lugar de origem de um produto pode ter um efeito positivo, neutro ou negativo sobre os compradores. Os consumidores adquirem preferências por produtos de certos lugares com base em experiência pessoal, mas também por meio de inferências sobre qualidade, confiabilidade e serviço (KOTLER et al., 2006). A maioria dos compradores no mundo, por exemplo, tem uma disposição favorável para roupas com a etiqueta *made in Italy*. Eles também esperariam alta qualidade e confiabilidade de automóveis e eletrônicos fabricados no Japão. No outro extremo, um carro ou aparelho de som produzido em Gana seria visto negativamente. No meio estão aqueles produtos – muitas vezes matérias-primas e recursos naturais como o petróleo da Nigéria ou a madeira do Canadá – cuja imagem não é muito afetada pelo conhecimento de seu país de origem (KOTLER et al., 2006). O impacto do lugar de origem varia de acordo com o produto (KOTLER et al., 2006). Entretanto, a revisão da literatura realizada por Canto-Guina e Giraldi (2012) constatou que ainda não há consenso relativo ao papel do país de origem na determinação da magnitude de tal efeito.

Para o café da Colômbia, o país de procedência se reflete como prêmio ao grão exportado, benefício que não recai, por exemplo, aos vinhos fabricados na Argentina e no Chile.

Nesses casos, a marca-país tem se revelado em desconto ou em castigo, na visão de Saenz e Berríos (2012). Ambos desenvolveram uma pesquisa para identificar como os preços dos vinhos são influenciados pela marca-país, reunindo dados de 14.284 garrafas provenientes de cinco regiões/países: além dos dois sul-americanos já citados, o estudo abrangeu Austrália, Estados Unidos (considerando a bebida procedente da Califórnia) e França (no caso, os vinhos de Borgonha), e cinco colheitas: 1997, 1999, 2001, 2004 e 2005.

Esse levantamento confirmou que há uma relação positiva e estatisticamente significativa entre preço e qualidade individual das garrafas, e permitiu afirmar que o prêmio ou castigo que os vinhos recebem em decorrência da marca-país – assim como a elasticidade preço-qualidade – se manteve estável ao longo do tempo. Alguns, com deságio, caso dos vinhos argentinos e chilenos. Ainda que tenham a mesma qualidade que os californianos, segundo os autores, eles têm sido penalizados em mais de 50% de seu valor.

As imagens país de Chile e Argentina, portanto, ainda não influenciam positivamente os vinhos fabricados em ambos os territórios. Nesses casos – diferente do que acontece na Califórnia (EUA), utilizando as informações apresentadas por Saenz e Berríos (2012) –, o recurso de marca-país ainda não pode ser utilizado como fonte de obtenção de vantagem competitiva sustentável, um diferencial citado por Castro et al. (2014).

Para Baker e Ballington (2002), quando a competição fica próxima de ter um concorrente substituto perfeito, em termos de preço e qualidade, é que os consumidores passam a olhar outros atributos que os auxiliem na escolha entre marcas de diversos países.

Quando essa análise é feita pelo consumidor, o julgamento da qualidade baseado no efeito país de origem pode influenciar as decisões de preço da empresa. Assim, pode afetar também a obtenção de vantagens ou desvantagens competitivas em certos países (AGRAWAL; KAMAKURA, 1999). Assim sendo, para uma determinada empresa garantir uma posição estratégica vencedora, ela precisará desenvolver um conjunto de recursos e habilidades que não possa ser negociado, imitado ou substituído (DIERICKX; COOL, 1989).

A introdução da variável país nos estudos de desempenho industrial, observam Castro et al. (2014), possui raízes em Smith (1776) que, ao escrever “A riqueza das nações”, inspirou o desenvolvimento da ciência econômica. Seguiu-se a formulação da teoria da Vantagem Comparativa (Ricardo, 1817), aperfeiçoada por modelos como os de Heckscher-Ohlin (1933) e Dornbusch, Fischer e Samuelson (1977), que buscavam explicar os padrões de produção, comércio e desenvolvimento dos países com base nas disponibilidades e nos custos relativos dos fatores locais em cada país (CASTRO et al., 2014).

Saenz e Berríos (2012) deixam uma mensagem para os países produtores de vinho, com pouca tradição, como Argentina e Chile. Afirmam que o discurso “mais qualidade por um menor preço” não funciona para fortalecer a marca-país.

Em abordagens iniciais, para ganhar algum espaço no mercado internacional, pode contribuir, mas alertam que essa estratégia de venda – que utiliza o preço competitivo como atributo, e não a qualidade do vinho – desvaloriza a reputação da bebida com o tempo, como a do Chile, por exemplo. Saenz e Berríos (2012) concluem que o problema da marca-país não terá solução enquanto os países novatos dessa indústria não produzirem massa crítica de vinhos de qualidade excepcional. Para os autores, é esse o fator que, no fim das contas, irá determinar a consistência de uma boa imagem ou reputação coletiva dos produtores.

Generalizações e percepções sobre um país afetam a avaliação dos consumidores sobre os produtos ou marcas dele procedentes, segundo Jaffe e Nebenzahl (2006). Ahmed et al. (2004) também apontam que estudos sobre como o país de origem afeta a avaliação dos consumidores e a intenção de compra de produtos e outros estudos acerca da força relativa que o país de origem possui, comparado a outros atributos ou dicas informais, são de considerável interesse para as práticas de marketing e para pesquisadores internacionais, uma vez que essas informações podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias efetivas para empresas atuarem internacionalmente.

O efeito país de origem não ocorre apenas sobre os produtos, como é reportado na maioria dos estudos. Ele afeta grandes decisões de empresas, como onde construir suas fábricas, estabelecer suas operações no exterior, comercializar seus produtos, ou terceirizar seus processos (ANHOLT, 2007), isto é, a simples associação do nome do país reflete sobre os produtos e serviços

associados com o país, influenciando também decisões de investir, comprar, viajar e fazer negócios (MATIZA; ONI, 2014). Logo, o efeito país de origem se dá em relação às inúmeras ofertas do país, que podem ser marcas, produtos, tecnologias, serviços e até organizações (DURAND, 2016). Ele tem consequências importantes, pois o sucesso (ou a ausência) resultante de um efeito país de origem positivo ou negativo gera mudanças nas condições econômicas, socioculturais e tecnológicas de um país, o que pode afetar as esferas política, institucional, legal e administrativa (DURAND, 2016).

As atitudes em relação ao país de origem podem mudar ao longo do tempo, lembra Kotler et al. (2006), citando o Japão, que melhorou muito sua imagem de qualidade em comparação com os dias anteriores à Segunda Guerra Mundial. Por isso, destaca o autor, quanto mais favorável for a imagem de um país, mais destaque o rótulo *made in* deve ser exibido na promoção da marca.

2.4 Gestão da marca-país

Uma marca-país bem-sucedida é aquela que consegue definir e promover as vantagens competitivas da nação, mostrando ao mundo o que a diferencia das demais, segundo Quintela (2017). Parece simples, não fossem as realidades complexas e multidimensionais, com múltiplos níveis de intervenção e de decisão, inerentes aos países, estruturas que se transformam em desafios para desenvolver as marcas-países. Ao fazer essa avaliação, Quintela (2017) cita a fragmentação nas decisões políticas e a arduidade de reunir consensos e estabelecer compromissos duradouros, amplamente partilhados entre os agentes envolvidos (públicos e privados); e a descontinuidade nas políticas de uma legislatura para outra.

Para que o renome internacional de um país não seja controlado pela opinião pública, os governos precisam tomar as rédeas das marcas-países, na visão de Anholt (2008). São eles os que devem ocupar papel central nessas estratégias, ajudando o resto do mundo a conhecer a realidade, complexidade, riqueza e diversidade de suas nações, seus povos, sua história, seu patrimônio, seus produtos e seus recursos (ANHOLT, 2008). Em outras palavras, reforça o autor, eles devem fazer o possível para impedir que seus países se convertam em meras marcas,

trabalho que não depende de orçamento de marketing ou da contratação das melhores agências de comunicação e de relações públicas.

Ao serem gerenciados ativamente como marcas, as decisões políticas podem aumentar ou diminuir o valor da marca de uma nação (BEST COUNTRIES, 2015). Assim, a imagem nacional, reforça Anholt (2008), transcende a popularidade e não é criada ou modificada por meio do marketing comunicacional. É a aproximação com o resto do mundo que potencializa o perfil de um país, diz. Quanto mais visibilidade, maior a atratividade. Além disso, destaca, os países são julgados pelo que fazem ou como se comportam, e não pelo que dizem (ANHOLT, 2008).

Desenvolver um papel ativo na gestão da marca-país exige três atitudes a serem tomadas pelos governos, nas recomendações feitas por Anholt (2008): (i) entender e fazer um acompanhamento rigoroso e científico da imagem de seu país e dos setores que defina como prioritários, de modo a identificar, com exatidão, como e onde essa imagem afeta seus interesses; (ii) cooperar de forma criativa, eficaz e aberta com o setor privado e a sociedade civil para obter consenso sobre uma estratégia e uma narrativa nacionais. O relato deve ser sobre o que é o país, para onde vai e como se propõe a alcançar as metas que refletem de forma fiel a capacidade, personalidade e vontade de seu povo; e (iii) propiciar que cada setor da economia possa ter produtos e serviços competitivos, adotando iniciativas inovadoras e atrativas, o que manterá o país no centro da atenção e admiração mundiais, demonstrará a veracidade da narrativa utilizada e o credenciará a ter direito à reputação que seu povo e governo desejam.

Os governos, observa Castro et al. (2014), podem estabelecer projetos para a construção e manutenção da marca-país criando, promovendo, protegendo e supervisionando o desempenho que ela apresentar.

Nem todos os governos ou povos consideram a aceitação internacional um objetivo importante, comenta Anholt (2008). Contudo, alerta, os únicos que podem se abstrair do conceito que a opinião pública internacional tem deles próprios, avalia o autor, são os governos que não se interessam em fazer parte da comunidade mundial e nem querem que sua economia, sua cultura ou seu povo recebam os benefícios dos aportes e oportunidades oferecidas pelo resto do mundo (ANHOLT, 2008).

A forma como uma nação é percebida fora de suas fronteiras é fundamental para seu sucesso. Administrações inteligentes, atenciosas e responsáveis prestam

atenção à imagem e reputação, porque uma imagem melhor contribui para mais investimento estrangeiro direto, mais turismo e um prêmio *made-in* ou *created-in* (BEST COUNTRIES, 2015).

Além disso, completa Anholt (2008), governos responsáveis devem aceitar que a imagem do país, um dos bens mais valiosos com que conta a cidadania, é um valor que lhes é entregue em custódia enquanto durar seus mandatos. Todo governo tem o dever de entregá-la a seus sucessores, sem importar a cor política, no mesmo estado que a receberam e, quando possível, melhorá-la para benefício das futuras gerações (ANHOLT, 2008).

Embora não se refira diretamente à marca-país, Kotler (2006) avalia que os governos desempenham um papel positivo na definição de macropolíticas favoráveis e no estabelecimento de programas de apoio às empresas, para que alcancem todo o seu potencial na criação de riqueza. A marca-país pode ser entendida nesses termos. Dessa forma, continua Kotler (2006), o governo de uma nação, em parceria com empresas e vários grupos sociais, deve alcançar uma estratégia nacional de construção de riqueza e um consenso, se espera ter sucesso no mercado global altamente competitivo.

Na pesquisa de Hao et al. (2019) é citado um estudo exploratório qualitativo, em que Dinnie et al.³⁰ (2010) examinam até que ponto as principais organizações se envolvem nas atividades de *branding* de uma nação, e investigam a natureza e frequência da coordenação e colaboração entre as diferentes organizações que participam na formulação e implementação da estratégia de marca-país. Tal estudo identifica sete dimensões de coordenação interorganizacional em um contexto de marca-país: (i) setor, (ii) domicílio da organização, (iii) modalidade, (iv) formulação da estratégia, (v) natureza, (vi) frequência e (vii) público-alvo.

A dimensão setor enfatiza a necessidade de coordenação interorganizacional entre o setor público e organizações nele abrangidas, bem como nas organizações do setor privado, que desempenham um papel importante para ajudar o país a atingir os objetivos da marca nacional. A dimensão domicílio da organização afirma que as organizações de promoção de exportações, agências de investimento, organizações nacionais de turismo e as embaixadas devem colaborar com as organizações de seu próprio país e com as do país anfitrião. A terceira dimensão,

30 DINNIE, K., MELEWAR, T.C., SEIDENFUSS, K.U. e MUSA, G. Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective. *International Marketing Review*, Vol. 27, no. 4, 2010.

modalidade, descreve a diferença entre tipos formais e informais de práticas de coordenação. A dimensão formulação da estratégia se refere ao grau de coordenação que deve ocorrer entre o país de origem e o anfitrião. Os decisores políticos devem manter o equilíbrio entre abordagens centralizadas e descentralizadas.

A quinta dimensão, “natureza”, refere-se a dois tipos de coordenação: simbólica e substantiva. A simbólica é motivada por visitas de delegações, e pode durar apenas o tempo demandado por essa etapa, enquanto a coordenação substantiva engloba as atividades que normalmente são realizadas na embaixada do país, que podem estabelecer relacionamentos colaborativos mais duradouros. A dimensão “frequência” implica a periodicidade das reuniões conjuntas, que não deve ser determinada com base no intervalo do calendário, mas na questão ou propósito. A sétima dimensão-chave, “público-alvo”, representa dois segmentos: público empresarial e consumidor (DINNIE³¹ et al., 2010 apud HAO et al. 2019).

Castro et al. (2014) também citam a importância do envolvimento dos cidadãos locais, tanto na estratégia, quanto na execução das atividades de marca-país. Não só o governo e as empresas devem estar comprometidos na divulgação da imagem do país, dizem as autoras, mas também os próprios cidadãos locais, que precisam se sentir envolvidos em tal processo de divulgação da marca e precisam ter um espírito de orgulho quanto à marca de seu país (CASTRO; GIRALDI, 2012).

Dessa forma, no entendimento de Hao et al. (2019), as diferentes organizações (de promoção de exportações, de turismo, agências de investimento e as embaixadas) precisam se comunicar eficazmente com empresas e público consumidor. Comunicar a marca-país, avaliam os autores, é uma tarefa desafiadora. Público e organizações privadas, bem como decisores políticos nacionais, precisam compreender como construir, gerenciar e proteger uma marca-país, e como coordenar os esforços para essas finalidades.

Essa fragmentação nos países, marcada pela pouca coesão entre as agências governamentais e baixa sinergia entre governo e organizações privadas que promovem negócios ou indústrias dentro da nação, faz com que diferentes organismos governamentais contem histórias diferentes, com pouca coerência entre

31 DINNIE, K., MELEWAR, T.C., SEIDENFUSS, K.U. e MUSA, G. Nation branding and integrated marketing communications: an ASEAN perspective. *International Marketing Review*, Vol. 27, no. 4, 2010.

elas. Para unificar esses discursos, poderiam ser criadas plataformas que concentrassem os esforços de marca-país, no entendimento da Future Brand (2005).

Ao adotar essa plataforma, explica a Future Brand (2005), cria-se um potencial maior para associações e sinergias entre entidades, produtos e investimentos, reforçando-as mutuamente. Os países, como as corporações multinacionais, precisam de uma plataforma de marca sofisticada, na qual possam criar uma conexão direta com o marketing, a oferta de produtos e a experiência. O compromisso com essa plataforma unificadora deve começar nos níveis mais altos do governo, informando não apenas como o país se comunica, mas como se manifesta e se comporta. Isso resulta em uma ideia conclusiva, que se conecta com audiências a níveis de mudança de percepção, e determina o modo de uso (FUTURE BRAND, 2005).

A maioria dos países, observa a Future Brand (2005), não tem um mecanismo que lhes permita desenvolver uma plataforma de marca unificada ao longo das diversas organizações oficiais, tanto voltadas para atores institucionais e corporativos, ou *business to business* (B2B), como as voltadas ao público em geral, ou *business to consumer* (B2C). Por essa razão, será complicado no futuro, integrar ou adotar uma estratégia de marca que abarque mais divisões, caso o desenvolvimento seja feito por uma entidade específica.

Olhar para um país de forma holística, determinar seus principais requisitos e objetivos, alinhando os altos níveis de governo com executores e implementadores desde o início, é a única maneira de ajudar a criar uma verdadeira marca-país (FUTURE BRAND, 2006).

Montanari e Giraldi (2018) mostram entendimento semelhante ao afirmarem que o sucesso da marca-país depende da análise apropriada do trabalho que deverá ser feito em seu processo de elaboração e de um planejamento cuidadoso da estrutura da marca, bem como da comunicação que será adotada (CASTRO; GIRALDI, 2012).

Esse processo, explicam Montanari e Giraldi (2018), é denominado *country branding*. Nele, é realizado o gerenciamento dos recursos tangíveis e intangíveis (recursos naturais, cultura, história, sociedade) da nação, de forma competitiva (ROJÁS-MÉNDEZ, 2013). Por meio desse processo, a imagem da nação pode ser criada, monitorada, avaliada e gerenciada ativamente para melhorar a reputação do país no mercado internacional (FAN, 2010).

Duas abordagens são características das marcas-países, de acordo com o *Country Brand Report* (2010): (i) atividades claramente focadas, direcionadas a públicos específicos; e (ii) diferenciação das campanhas publicitárias normalmente vistas, que costumam mostrar imagens de lugares agradáveis, pessoas receptivas e boa comida. Marcas-países, segue o *Country Brand Report* (2010), devem ser imbuídas de ações estratégicas que estabeleçam laços emocionais da nação com os públicos interno e externo, e que reforcem os significados positivos que o país pode alcançar com os diferentes públicos.

A imagem de país, observam Montanari e Giraldi (2018), muitas vezes é o foco das ações de *branding*, pois consiste nas associações sobre o país que os consumidores internacionais sustentam em sua memória e é avaliada como uma ferramenta fundamental que pode aumentar o poder da marca-país. Esse conceito, portanto, possibilita contribuir tanto para a teoria de marca-país e sua gestão, no entendimento das autoras, como para os governos, fornecendo informações relevantes que auxiliam na delimitação de ações estratégicas em relação à marca-país e à sua imagem.

Utilizando como referência as teorias de marca, Mariutti (2019) esclarece que a visão estratégica busca conformidade entre a identidade e a imagem de marca – elementos fundamentais desse conceito. De modo similar, o estudo específico de uma marca-de-lugar e seu valor de marca também é fundamental para a reputação, o que inclui planejamento, desenvolvimento e monitoramento das atividades da gestão de marca.

Quintela (2017), citando outros autores, entende que a gestão da marca-país compreende: (i) política de longo prazo, que envolve a definição da identidade nacional nas suas dimensões histórica, cultural, social, econômica e política (DINNIE³², 2008); (ii) identificação de um soft power (FAN^{33 34}, 2006, 2010), a par das vantagens competitivas que diferenciam e posicionam o país na economia globalizada (PORTER³⁵, 1993; ANHOLT³⁶, 2007); e (iii) construção e monitorização permanente da imagem do país, visando melhorar a reputação internacional do país.

32 DINNIE, K. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*, Oxford, Elsevier, 2008.

33 FAN, Y. Branding the nation: what is being branded?, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, n.º 1, 2006.

34 FAN, Y. Branding the nation: Towards a better understanding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 6, n.º. 2, 2010.

35 PORTER, M. *A Vantagem Competitiva das Nações*, 2.ª ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993.

36 ANHOLT, S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*, London, Palgrave Macmillan, 2007.

A marca-país, continua Quintela (2017), é uma mistura única de elementos que conferem à nação particularidades culturais, diferenciação e relevância, posicionando-a diante dos públicos internacionais a partir de políticas públicas relevantes, transversais e instrumentais, alinhadas a uma visão de desenvolvimento socioeconômico (OLINS³⁷, 2002; KOTLER³⁸, 2009; ANHOLT³⁹, 2010 apud QUINTELA, 2017).

Considerando o papel central dos governos na gestão das marcas-países, Quintela (2017) defende que esse tema seja tratado como componente da política nacional. Para que a questão seja abordada dessa forma, avalia que o conceito a ser adotado seja o de identidade competitiva, cunhado por Anholt (2007), o qual relaciona a gestão de marca com diplomacia pública, comércio, investimento, turismo e promoção de exportação. Ao incorporar as diretrizes da identidade competitiva, o país aumenta sua competitividade globalmente (ANHOLT, 2007).

A identidade competitiva é constituída por seis eixos que projetam a imagem dos países, e por meio dos quais tal imagem é percebida internacionalmente (ANHOLT, 2007):

1. Turismo: geralmente, é o principal cartão de visita de um país. A capacidade de receber turistas, independentemente de terem como objetivos o lazer ou os negócios, é que fala mais alto na marca de uma nação.
2. Marcas: quando exportadas, podem ter tanto impacto como o turismo, pois são associadas ao país de origem e lhe conferem notoriedade.
3. Políticas: políticas governamentais, com impacto externo e/ou interno, mas que captam a atenção da mídia internacional.
4. Investimento: medidas de atração de investimento estrangeiro (capital, indústria e serviços), profissionais qualificados e estudantes.
5. Cultura: envolve intercâmbios e exportações de atividades culturais, lúdicas e desportivas.
6. Pessoas: corresponde às pessoas do país, desde líderes, empresários, artistas e desportistas, entre outras personalidades com reconhecimento

37 OLINS, W. **Branding the nation** - the historical context. *Journal of Brand Management*, Vol. 9, n.º 4-5, 2002.

38 KOTLER, P. **How to Brand Nations, Cities and Destinations**. New York, Palgrave Macmillan, 2009.

39 ANHOLT, S. **Places: Identity, Image and Reputation**, New York, Palgrave-Macmillan, 2010.

no exterior, até a população em geral, marcada pela atitude quando emigra e pela forma como recebe os turistas e imigrantes.

No entendimento de Quintela (2017), a identidade competitiva pressupõe que um governo tenha uma ideia clara e concreta do que é o seu país e do que pretende, sintonizada com uma visão de desenvolvimento socioeconômico traduzida em políticas, e envolva uma coordenação público-privada dos investimentos e comunicações dos seis pontos mencionados. Com base nesses parâmetros, Quintela (2017) acredita que o país tem grandes chances de construir e manter, interna e externamente, uma identidade competitiva. Em tal processo, as instituições e os atores envolvidos em cada ponto do hexágono têm de trabalhar em conjunto, ligando-se à estratégia nacional que, dada a sua dimensão e complexidade, deve ser liderada pelo governo.

Países menos complexos, em decorrência de suas estruturas produtivas, e mais desconhecidos, ou menos poderosos e ricos, podem ingressar no diálogo global por meio da identidade competitiva, competindo economicamente com os mais fortes e obter ganhos, à medida em que se diferenciam e se tornam mais atrativos que os seus concorrentes (ANHOLT, 2007, 2010).

A execução das estratégias também inclui, entre outras ações, uma representação visual para a marca, que represente o país. Ao desenvolvê-la, comenta a Future Brand (2006), depara-se com o desafio de criar um símbolo, uma logomarca que transmita a essência do país e seu posicionamento. Embora seja uma prática nas estratégias adotadas, a Future Brand ressalta que a adoção de uma *tagline* ou logo não é suficiente para o sucesso da marca-país, até porque, muitas vezes, esses componentes não estão adequadamente integrados às mensagens ou aos materiais de marketing (FUTURE BRAND, 2006).

Uma das variáveis que deve ser considerada no processo de criação visual é se a logomarca trará uma representação literal ou abstrata. Símbolos, cores, layout, forma e tipografia, são elementos que desempenham um papel importante na definição de uma identidade de uma marca própria e na lembrança das pessoas. Parece bastante simples, mas muitos países que possuem variedade de destinos ou riquezas culturais ou geográficas não podem ser facilmente representados por um único ícone. Características naturais, animais regionais e marcos arquitetônicos podem não servir como representação simbólica abrangente de uma nação inteira e tudo o que ela oferece. É por isso que alguns países recorrem à bandeira nacional

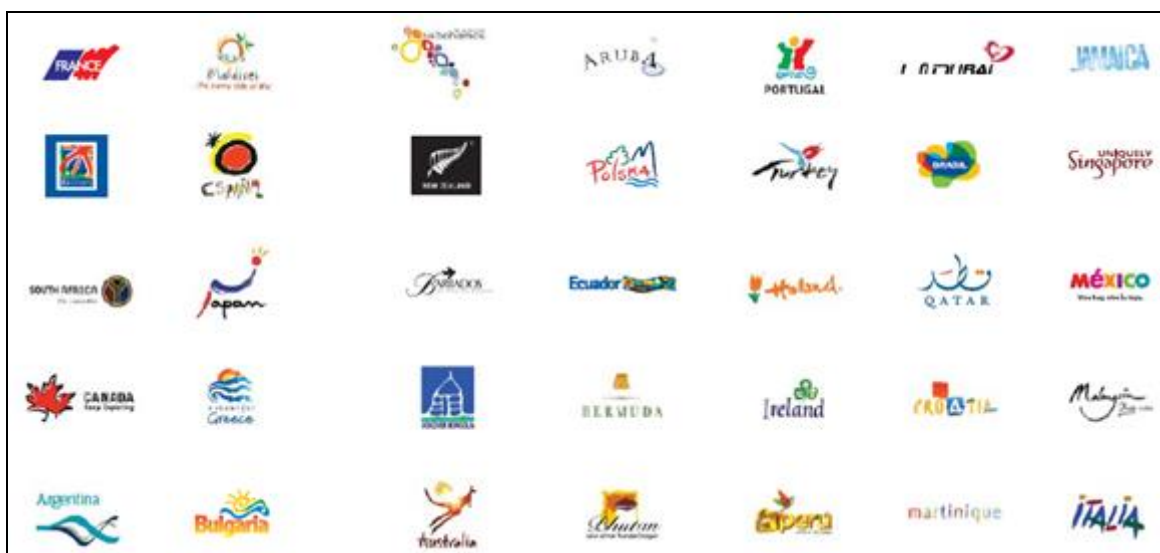
ou a outros elementos abstratos para criar um sentido de distinção (FUTURE BRAND, 2006).

Para resultados mais efetivos, uma marca única é a mais recomendada. Países com marcas separadas para investimentos ou públicos, que usam selos ou marcas diferentes para os diversos negócios, podem aumentar a confusão e o desafio de estabelecer um único bem para representar um país (FUTURE BRAND, 2006).

Há países que permitem que campanhas publicitárias conduzam o design de sua marca, geralmente combinando uma mensagem-chave com um logotipo. Embora isso possa produzir os resultados desejados, corre-se o risco de ser instrutivo ou fragmentado. As campanhas vêm e vão; as marcas devem resistir. Consistência e um senso de permanência são críticos (FUTURE BRAND, 2006).

Desenhar uma marca-país é, sem dúvida, um grande desafio. A marca não precisa apenas representar algo amplo ou diverso, mas também operar tecnicamente bem dentro de uma ampla gama de associações, canais e dispositivos de marca. Grandes marcas inspiram e perduram. Estão bem refletidas, criadas e projetadas com experiência (FUTURE BRAND, 2006).

Figura 02 - Exemplos de Logomarcas para promoção internacional



Fonte: Future Brand, 2006.

2.4.1 Turismo

Apesar dos mais de 17 mil quilômetros que separam Peru e China, cerca de 9,6 milhões de asiáticos puderam ouvir o canto das aves das *Islas Ballestas* – situadas a 300 quilômetros do sul de Lima, – e dos condores do *Cañón del Colca* – cânion que está no sul do Peru, distante 160 quilômetros, aproximadamente, a noroeste da cidade de Arequipa –, além do som da Amazônia peruana.

O acesso a lugares e sensações que só existem nas terras peruanas foi proporcionado pela campanha *Siente Perú*⁴⁰, que registrou, em cinco vídeos⁴¹, diversos atrativos turísticos, transmitidos para provocar os cinco sentidos (audição, visão, olfato, paladar e tato) de quem os assiste. Assim, os chineses puderam observar as misteriosas Líneas de Nasca, grandes geoglifos feitos no solo do deserto de Sechura, no sul do país, e os diferentes cenários do Valle Sagrado, nos Andes peruanos. Também foram instigados a pensar no perfume das especiarias e da fragrância do Pisco, bebida típica peruana, e a sonhar com o sabor da gastronomia local. Foi possível, ainda, imaginar a textura das pedras do santuário histórico de Machu Picchu, e a suavidade da lã das alpacas, ou a temperatura da água do Lago Titicaca, que faz fronteira com a Bolívia.

Desenvolvida pela *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo* (Promperú), a campanha *Siente Perú* foi veiculada exclusivamente na China, entre 28 de dezembro de 2022 e 23 de janeiro de 2023, período que precedeu as comemorações locais do ano novo. Alcançou cerca de 9,6 milhões de asiáticos, por meio das plataformas digitais *WeChat*, *WeChat Channels*, *Weibo*, *Douyin* e *Mafengwo*.

A China é um dos mercados-alvo priorizados na estratégia de promoção do Peru como destino turístico, de acordo com a Promperú. É um dos visitantes que divisas deixa no país. Considerando dados de 2019 – antes da pandemia da Covid-19, portanto – os chineses gastaram US\$ 1.623 em estadia de seis noites, mais que os US\$ 1.503 desembolsados pelos norte-americanos (PROMPERÚ, 2023).

Um país não existe apenas na forma física, mas também na imaginação (FUTURE BRAND, 2005). Pode inspirar nostalgia e desejos de viajar até ele, tanto

40 Esta e outras informações foram retiradas do website da Promperú. Disponível em: <<https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/718873-exitosa-campana-digital-de-peru-cautivo-a-9-6-millones-de-personas-en-china>>. Acesso em: 28 out. 2023.

aos que já o visitaram como para os que nunca viajaram além dos limites de seu país de origem, diz a publicação. Não é surpresa que os países, com sua cultura, cor, cordialidade e história, gerem marcas fortes. Conectam o que está na imaginação das pessoas com experiências reais, e forjam uma relação que muitas vezes dura a vida toda, reforçada por fotos, *souvenirs* e lembranças (FUTURE BRAND, 2005).

A ação realizada pelo Peru, direcionada aos chineses, busca estabelecer essa conexão. Fazendo uso de diversos fatores motivacionais, que Dahiya et al. (2016) definem como características que tornam um destino atrativo a visitantes, o Peru buscou, nessa ação, promover destinos alternativos aos mais procurados, como a capital, Lima, e o sítio arqueológico de Machu Picchu, segundo a Promperú.

O Peru, portanto, utilizou identidade e os diferenciais de marca-de-lugar – conceito que considera os limites geopolíticos – como vantagem competitiva, como motivadores gerenciais no papel mercadológico da cidade, análise que considera as colocações feitas, sobre marca-de-lugar (*place brand*), por Mariutti (2019). O potencial mercadológico de um lugar, dentro desse contexto, como ensinam Kotler et al. (2006), é influenciado tanto pela localização geográfica, clima e recursos naturais, como pela habilidade, vontade, energia, valores e organização dos habitantes.

A campanha *Siente Perú* é um exemplo de como a marca-país é utilizada para promover o turismo aos estrangeiros. Ela posiciona o Peru como um destino turístico, expressão que é definida como uma área geográfica marcada por paisagens e características culturais que lhe permitem oferecer um produto turístico (BLAIN; LEVY; RITCHIE, 2005). Para ser definido como um “produto”, continuam os autores, alguns fatores precisam ser contemplados: serviços de transporte e hospedagem, e uma ou mais experiências extraordinárias. A partir desses parâmetros é possível construir uma marca-de-destino (*destination brand*), assegurando qualidade de experiência única, redução de custos de procura, para o consumidor, e proposta única de valor.

Esse mix de marketing do destino, como colocado por Dahiya et al. (2016), é decisivo para a percepção do turista sobre a localidade e, conseqüentemente, pela escolha como destino turístico. Esse mix, dizem os autores, abrangeria produto, preço, local, promoção, pessoas, evidências físicas e processos (DAHIYA et al.,

2016), além de atrações de beleza natural, segurança e proteção, festivais e eventos (DAHIYA et al., 2016).

Assim, a marca-país se torna um endosso da marca-de-destino, em que ambas se retroalimentam. Nessa dinâmica, o Peru transfere a imagem de país já construída na mente do público a esses novos destinos, e a marca-de-destino traz novos insumos para a percepção das pessoas, ampliando e fortalecendo a marca-país.

Ao assumir-se como um produto, é necessário que sejam desenvolvidos como marcas, empregando adequadamente as estratégias de marketing e posicionamento (DAHIYA et al., 2016). Os destinos turísticos dependem da imagem positiva que possuem, e a escolha dos potenciais turistas se baseará nas informações às quais eles terão acesso (DAHIYA et al., 2016). Esses mesmos autores entendem que os destinos são selecionados a partir do alinhamento que esses lugares possuem com as características e necessidades de quem viaja, o que faz com que a abordagem desse público se dê por meio de canais que os alcancem, enquanto consumidores (DAHIYA et al., 2016). Estabelece-se, assim, uma comunicação direta com o consumidor (ou B2C – *business to consumer*).

Entre os canais que podem ser utilizados para alcançar o turista estrangeiro, ganham destaque as redes sociais, com os debates que ocorrem nesses ambientes (DAHIYA et al., 2016), além de companhias aéreas, operadores de ônibus, agentes de viagens, centro de visitantes, organização automobilística, amigos e familiares, revistas, jornais, brochuras, internet e atividades de marketing, incluindo publicidade (DAHIYA et al., 2016).

O turismo é uma importante fonte potencial de renda para todos os países, regiões e cidades, afirma Sampson (2021). Mas a concorrência é intensa e, por isso, é fundamental garantir que todos os pontos de contato da marca estejam alinhados, para proporcionar a melhor experiência possível (SAMPSON, 2021).

Os países estão tomando consciência da importância de definir como querem ser vistos e a necessidade de melhorar e aproveitar seus ativos, avalia a Future Brand (2005). Ainda que o turismo seja, normalmente, a manifestação mais visível de uma marca-país, a reputação e os valores dessa também impactam produtos fabricados em seu território e as oportunidades de receber investimento, afirma a publicação. Assim, recomenda, a melhor maneira de criar uma marca-país bem-sucedida é olhar a nação de forma holística, determinar seus requisitos

fundamentais e objetivos essenciais, e alinhar iniciativas entre o setor público e o privado.

A globalização e os avanços tecnológicos por ela trazidos, facilitando o acesso das pessoas a informações sobre os países, permite que as marcas-países sejam vistas a partir do consumidor (ou do turista, falando especificamente do país como destino turístico). Nessa área, portanto, as marcas-países deixaram de ser vistas – e transmitidas – a partir das lentes de agências de turismo ou outros intermediários. Assim, o *branding* de uma nação, além de fortalecer a dimensão turística, pode criar valor aos demais negócios estabelecidos internacionalmente e redefinir como um país é percebido pelos seus cidadãos e pelo resto do mundo (FUTURE BRAND, 2005).

2.4.2 Exportações

Desde 2011, o Peru oferece a empresas e startups locais a opção de inserirem, nos rótulos e materiais promocionais dos produtos e serviços que exportam, a logomarca “Perú”. Basta que os interessados se inscrevam no *Programa de Licenciarios*⁴², criado pela *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo* (Promperú), em parceria com o órgão ao qual ela está subordinada, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. A iniciativa, que visa a fazer com que a marca-país seja um diferencial aos produtos e serviços peruanos, ao mesmo tempo em que engaja as empresas exportadoras aos esforços de difusão internacional da marca-país, também inclui uma estratégia de promoção setorial.

Assim, à logo da campanha de marca-país estampada no produto ou serviço do exportador, poderá ser somada a logomarca do setor em que atua, caso seja uma das seis linhas de produtos ou setores de exportação priorizados pela Promperú. Conforme regulamento para outorga de licenças, os setores com programas específicos, atualmente, são (i) Alpaca del Perú, englobando produtos confeccionados com lã de alpaca; (ii) Cafés del Perú, normais e especiais (categoria que disponibiliza logomarca em inglês); (iii) Super Foods Perú, reunindo agronegócios e pesca; (iv) Spirit of Perú, para comercializar pisco; (v) Perú Xpert,

⁴² Esta e as demais informações sobre o programa de licenciários da marca-país do Peru foram extraídas do website da Promperú. Disponível em: <<https://sites.peru.info/es-pe/marca-peru/programa-de-licenciarios>>. Acesso em: 27 out. 2023.

relacionado a serviços; e (vi) Perú Textiles, referente a produtos fabricados com tecidos peruanos.

Figura 03 - Logo oficial da marca-país Peru



Fonte: Promperú.

Figura 04 - Logos oficiais das marcas setoriais promovidas pela Promperú



Fonte: Promperú.

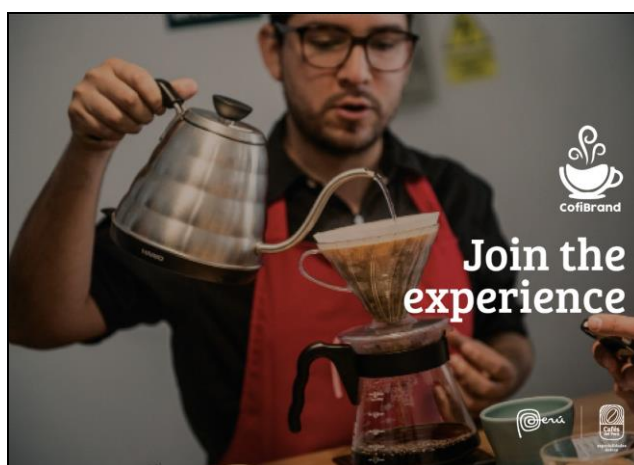
De acordo com informações disponíveis no website da Promperú, essas marcas oficiais podem ser aplicadas para fins institucionais ou comerciais, abrangendo desde os canais de comunicação, como website e perfis em redes sociais, até publicidade, embalagens e rótulos, além de eventos de promoção às exportações.

Figura 05 - Aplicação do logo da marca-país Peru em publicações institucionais (Ex. 1)



Fonte: Promperú.

Figura 06 - Aplicação do logo da marca-país Peru em publicações institucionais (Ex. 2)



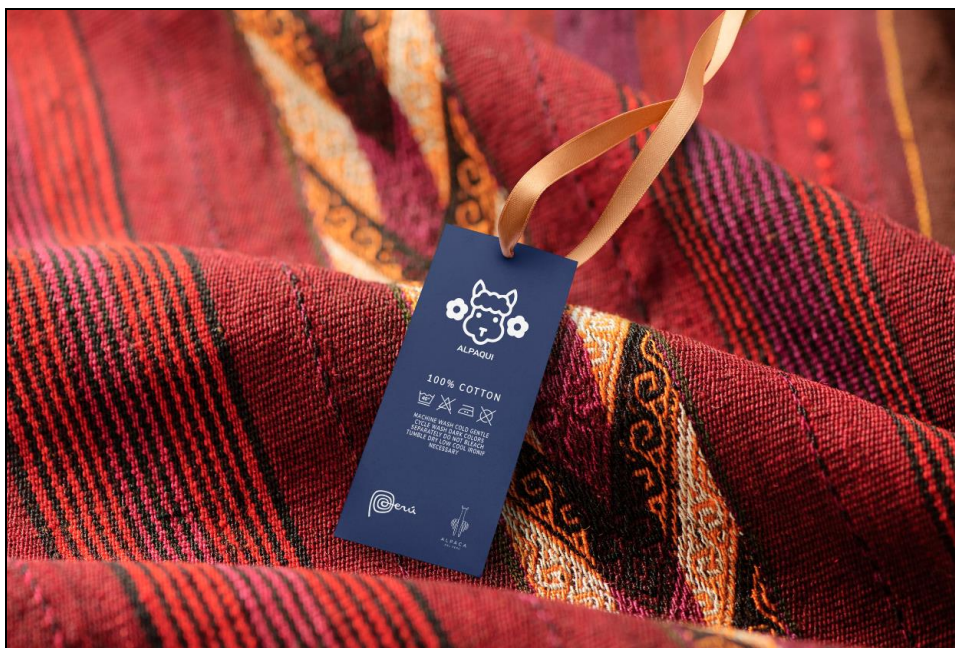
Fonte: Promperú.

Figura 07 - Aplicação do logo da marca-país Peru em produtos (Ex. 1)



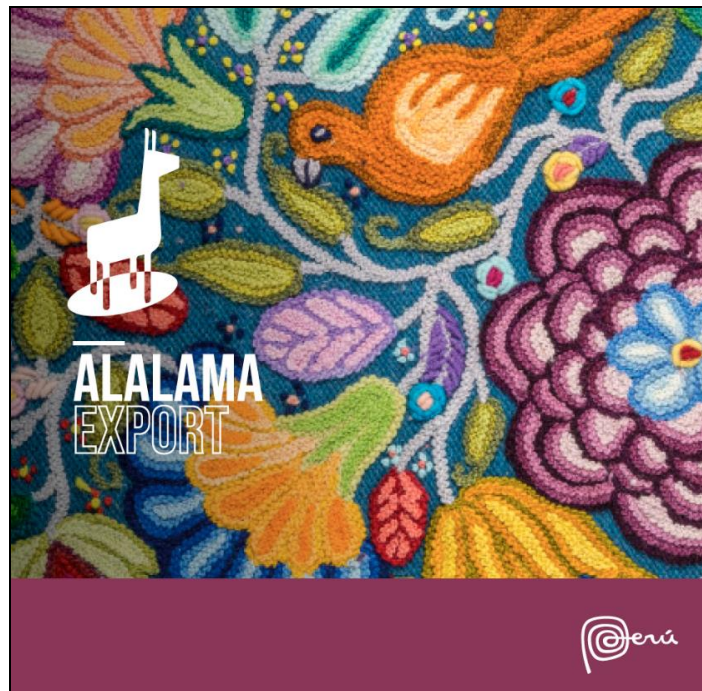
Fonte: Promperú.

Figura 08 - Aplicação do logo da marca-país Peru em produtos (Ex. 2)



Fonte: Promperú.

Figura 09 - Aplicação do logo da marca-país Peru em publicações sobre eventos



Fonte: Promperú.

Figura 10 - Aplicação do logo da marca-país Peru em publicações sobre eventos



Fonte: Promperú.

O Chile também possui um programa de signatários da marca-país, que lá ganhou o nome de *Made by Chileans*. Em outubro de 2023, contabilizava a adesão de mais de 1.400 empresas, procedentes das 16 regiões que formam o país, conforme informações que constam no website da Marca Chile. Esse mesmo portal informa que, desse total de companhias, 69% se dedicam à fabricação de produtos e 31%, à prestação de serviços, e atuam nos setores de alimentos, economia criativa, turismo, serviços, energia, mineração, bebidas, ciência e tecnologia e cosméticos. Juntas, levam a marca-país do Chile a mais de 100 países, de acordo com dados disponíveis no mesmo website⁴³.

O objetivo do *Made by Chileans*, de acordo com a *Imagen de Chile*, agência local de marca-país, é que, a partir do uso da logomarca chilena, o produto ou serviço possa se diferenciar diante dos concorrentes locais e estrangeiros, uma vez que a iniciativa visa a vincular a imagem corporativa da empresa aos valores da Marca Chile, que são diversidade, criatividade, inovação, sustentabilidade e visão global. Por essa razão, diz a agência, a autorização de uso da logomarca só é permitida às empresas alinhadas a esses valores – o que faz com que passem por análise prévia, antes de serem aceitas no programa – e que apótem à imagem país.

Uma vez que se tornam signatárias – adesão que é livre de custos –, as empresas passam a ter acesso a serviços exclusivos, oferecidos pela agência, incluindo capacitações sobre negócios e oficinas, acesso a material audiovisual, conteúdos e pesquisas que podem contribuir para apresentações, além de prioridade para participarem em eventos promovidos pela *Imagen de Chile* e para serem fornecedores da agência. É uma lista de contrapartidas com mais opções que as oferecidas pela iniciativa peruana, em que, somada à possibilidade de uso da logomarca, estão previstos o certificado de uso da marca e acesso a imagens e vídeos, também direcionados a uso na elaboração dos materiais dos licenciados.

43 Disponível em: <<https://www.marcachile.cl/marca-chile/uso-de-marca/>>. Acesso em: 04 out. 2023.

Figura 11 - Aplicação do logo da marca-país Chile em produtos (Ex. 1)



Fonte: A autora, 04 out. 2023.

Figura 12 - Aplicação do logo da marca-país Chile em produtos (Ex. 2)



Fonte: A autora, 04 out. 2023.

Nas estratégias de *branding* de produtos e serviços, ações centradas na origem geográfica, como as do Peru e do Chile, podem ser fundamentais para diferenciá-los da concorrência (GUNewardene, 2021). Baker e Ballington (2002)

ainda destacam que o país de origem pode ser um dos poucos diferenciais das empresas, considerando o atual contexto global e competitivo dos mercados.

Todas as nações do mundo possuem ativos intangíveis valiosos, observa Gunewardene (2021). A partir da biodiversidade, das condições climáticas, do patrimônio e da diversidade cultural de um país, continua o autor, são disponibilizados muitos produtos únicos, que geram apelo entre clientes de outros países. Quando comercializados, pode-se agregar valor, a eles, por meio da proteção da origem, para que produtos similares, de outra região, não explorem a reputação acumulada naquela localidade.

Além de criar valor aos produtos, a identificação da origem nesses itens, quando exportados, destaca Gunewardene (2021), aumentam as percepções em torno da marca do país. Por isso, Gunewardene (2021) recomenda proteger, regular e gerir os diferenciais que a procedência agrega aos produtos e serviços, extraindo valor dessas oportunidades por meio de estratégias globais de marketing (GUNewardene, 2021).

Assumir as imagens positivas dos países, nessas estratégias, não assegura probabilidade maior de o consumidor transferir, para aquela marca, a percepção positiva que ele possui acerca do país de procedência, alertam Brijs et al. (2011). Novamente, portanto, aplica-se o princípio da percepção: qual o grau de proximidade ou semelhança que o consumidor percebe entre as marcas e os produtos/serviços que as estampam? Essa percepção, dizem os autores, é influenciada tanto pela imagem que se tem das marcas, como pelas experiências dos produtos vinculados, separadamente, a cada marca (SIMONIN; RUTH, 1998).

Para gerar o efeito país de origem, que influencie as avaliações, comportamentos e decisões dos consumidores, os profissionais de marketing podem desenvolver mensagens únicas de venda, de modo em que tais mensagens fosse projetado o conjunto particular de simbolismos e imagens do país sobre os produtos (BRIJS et al., 2011). Esses profissionais, bem como os gestores responsáveis pelas marcas multirregionais ou globais, precisam trabalhar em conjunto com a marca-país, buscando o alcance de vantagem competitiva (CASTRO et al., 2014). Empresas que não consideram esse aspecto em suas estratégias, por não entenderem que esse fator lhes trará sucesso, precisam rever suas decisões com urgência (CASTRO et al., 2014).

As ações desenvolvidas por Peru e Chile, utilizadas como exemplos, resultam do trabalho conjunto entre as empresas e os órgãos responsáveis pela marca-país de ambas as nações. Nesses casos, a marca-país é uma espécie de endosso ao produto, recurso que, no marketing, ganha o nome de *co-branding*. Trata-se de uma espécie de aliança estratégica entre duas partes, em que ambas se ajudam mutuamente para alcançar seus objetivos. Quando bem-sucedida, essa estratégia de *co-branding* tem o potencial de promover ganhos de sinergia, em que os pontos fortes de cada marca são capturados (CHANG, 2009).

O *co-branding*, explicam Kotler e Keller (2006), é uma das ações que podem ser utilizadas para construir o *brand equity* (valor da marca). Kotler (2005) diz que o *co-branding* é uma estratégia que não beneficia apenas uma empresa. Ela estabelece uma parceria de benefício mútuo. Por meio dela, é possível aumentar a participação de mercado das empresas, aliando essas identidades diferentes e trazendo todo o aspecto sensorial e características únicas de cada marca. Assim, atrai clientes e consumidores que se identificam com essas marcas. Trata-se, portanto, de uma técnica para transferir as associações positivas entre as marcas.

Outros benefícios também são citados por Chang (2009) na aplicação do *co-branding*, como o aumento da base de clientes, fortalecimento da posição competitiva, ingresso em novos mercados e aprimoramento da imagem da marca, entre outros.

2.4.3 Investimento estrangeiro direto

Empresas ou indivíduos, quando criam ou adquirem operações em outros países, estão movimentando capitais internacionais para propósitos específicos de investimento, o que caracteriza um investimento estrangeiro direto (IED), na definição da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil)⁴⁴. Esses aportes, explica a agência, podem se dar no formato de fusões e aquisições, construção de instalações, reinvestimento de lucros auferidos em operações no exterior e empréstimos entre empresas do mesmo grupo econômico (*intercompany*). Outra característica é o fato de as participações nos

empreendimentos acontecerem pela aquisição do controle total ou parcial do capital (AMAL; SEABRA, 2007).

O investimento estrangeiro traz vários benefícios para um país, destaca Kotler et al. (2006). Entre eles, o autor cita a melhoria da eficiência da economia. Novos investimentos estimulam a concorrência, explica, o que exige aprimoramento da qualidade dos componentes fornecidos e da mão de obra. O crescimento global do investimento estrangeiro aumentou a interligação e a interdependência entre as nações, observa o autor, razão pela qual a maioria dos governos compete para atrair empresas estrangeiras dispostas a investirem em sua economia (KOTLER et al., 2006).

Para promover os países a investidores, as ações empreendidas, de acordo com Wilson e Baack (2012), são diversas, como relações públicas, publicidade, missões comerciais, vendas direcionadas, exposições e eventos, seminários de investimento, marketing direto, entre outras. Muitas delas são realizadas em parcerias com organizações, empresas e organismos do próprio país, ou do país que é o alvo dessa agenda de promoção.

O objetivo desses esforços é destacar os diferenciais do país, dizem os autores, assim como ocorre quando a meta é divulgá-lo como destino turístico, mas as coincidências entre as duas estratégias se restringem a essa. As mensagens e os públicos-alvo diferem, dado que a imagem do país, como destino de investimentos, é afetada por variáveis diferentes das que impactam um produto turístico. Se a escolha de um destino de viagem é tomada com base em características tangíveis do local, relacionadas a clima, geografia (se há praias ou montanhas, por exemplo), gastronomia e cultura, por exemplo, a decisão para aportar recursos financeiros em um local considera aspectos nem sempre tangíveis, como políticas macro e microeconômicas, e política externa, entre outros critérios. O público aos quais as mensagens são destinadas são os investidores em potencial, o que inclui empresas e fundos de investimento, por exemplo, denominados como investidores institucionais, no jargão do mercado financeiro. Difere, portanto, da promoção de destinos turísticos, que é direcionada ao consumidor final (ou B2C – *business to consumer*) e, assim, utiliza ferramentas de marketing e comunicação que alcancem esse perfil de público.

Newell (2021) avalia que a marca-país, ao aplicar nas nações os conceitos de marketing, também alcança os investidores institucionais, dado que o interesse dos

esforços está centrado em melhorar a reputação da nação. Para confirmar se a publicidade de países, como locais de investimento, realmente influencia as percepções dos investidores para construir, estabelecer ou mesmo comprar um negócio em uma nação estrangeira, Wilson et al. (2014) conduziram uma pesquisa com esse objetivo. Nela, descobriram que os anúncios que promoviam o investimento estrangeiro direto eram eficazes na mudança de atitudes de gestão e de intenções de compra em relação a um país que estava sendo promovido.

Os anúncios apresentavam fortes argumentos a favor da atratividade do mercado e destacavam os ativos estratégicos, o que gerou o interesse dos gestores nesses países, refletido na procura por mais informações sobre esses lugares. Os países, dessa forma, foram colocados na lista de potenciais destinos de investimento, acreditam os autores.

O marketing corporativo cria imenso valor por meio das marcas, com base numa compreensão clara de certos padrões de consumo e de como as marcas os atendem, de acordo com a Brand Finance (2021), o que também se aplica ao contexto das nações. Tal como os consumidores, explica a Brand Finance (2021), os investidores são previsíveis e os gestores de marcas nacionais podem estudar as necessidades que eles possuem. Assim, complementa Newell (2021), o ponto central para posicionar uma marca-país diante dos investidores é uma compreensão clara do que influencia o processo de tomada de decisões que adotam.

Amal e Seabra (2007) enumeram uma série de fatores que investidores levam em conta antes de direcionarem recursos para países. Um deles é o fato de empreendimentos produtivos não terem período definido. Essa perspectiva de longo prazo, de acordo com os pesquisadores, influencia o processo de tomada de decisão para o IED, abrangendo a escolha do local em que os aportes serão feitos. Nesse sentido, são observadas as expectativas de retorno e rentabilidade dos recursos, o que abarca a avaliação de questões microeconômicas, relacionadas ao desempenho do empreendimento-alvo, e aspectos macroeconômicos e institucionais pertinentes ao país em que o ativo está sediado. Em uma economia globalizada, com poucas restrições à mobilidade do capital e com empresas multinacionais operando em diferentes mercados, alterações na rentabilidade relativa resultam na realocação da produção em países mais competitivos (AMAL; SEABRA, 2007).

Os autores dividem outros fatores ponderados na decisão de investimento em duas frentes: macroeconomia e institucional, as mesmas também adotadas por

Nguyen et al. (2020) ao relacionar, em pesquisas, critérios que são observados por investidores. Do lado da macroeconomia, dizem Amal e Seabra (2007), a atratividade do país depende do tamanho e crescimento de seu mercado, da disponibilidade do fator trabalho e seus custos, dos níveis de inflação e de endividamento externo, além da situação do balanço de pagamentos. Nguyen et al. (2020), por sua vez, citam crescimento econômico, força de trabalho e capital humano, taxa de câmbio, inflação, comércio internacional e desenvolvimento financeiro, além de desenvolvimento da infraestrutura.

Já do lado institucional, estão os sistemas legal, político e administrativo. Assim, explicam Amal e Seabra (2007), as instituições afetam a capacidade das empresas de interagir e, portanto, afetam os custos relativos de transação e coordenação da produção e inovação. Tal ambiente reúne o quadro institucional do país e sua governança pública, abrangendo (i) as instituições políticas, como o tipo de regime, a estrutura nacional da decisão política e o sistema judicial; (ii) as instituições econômicas, como a estrutura dos mercados nacionais de fatores e os termos de acesso aos fatores de produção internacional; e (iii) os fatores socioculturais, como as normas informais, costumes, hábitos e religião (AMAL; SEABRA, 2007). Nguyen et al. (2020) trazem insumos similares, citando estabilidade política, ambiente institucional – que envolve questões como burocracia, corrupção, informação e sistema bancário – e ambiente jurídico.

Observando especificamente o movimento de IED para os países da América Latina – objetivo da pesquisa de Amal e Seabra (2007) – as decisões foram significativamente influenciadas por três fatores: fluxo de comércio do país receptor, grau de liberdade econômica e pela inserção do país receptor em processos de integração regional. Já a pesquisa de Nguyen et al. (2020) visava a identificar como as incertezas – tanto em relação à política econômica de um país, quanto à mundial – impactavam os fluxos líquidos de investimento estrangeiro direto (IED). A análise observou a performance em 21 economias entre os anos 2003 e 2013, e verificou uma aversão sistemática às incertezas globais. Incertezas internas, em um determinado país, superiores às globais, causam impacto menor do que incertezas globais, ainda que em menores proporções. Também identificaram que incertezas globais, mesmo com menor impacto, mas que sejam pouco claras, deixam os investidores mais temerosos do que incertezas de maior impacto, porém com contextos geográficos melhor definidos.

Com o intuito de identificar o quanto as nações conhecem o processo de tomada de decisão dos investidores, e o quanto essas diretrizes impactam as estratégias de marca-país, Lozada e Kritz (2007) desenvolveram um estudo para avaliar as percepções dos investidores sobre o país em relação a 40 variáveis, como promoção de produtos, acesso a dados e estatísticas e como fazer negócios.

Essa análise se concentrou nas agências de promoção de investimentos, organismos que, segundo os autores, passaram a ser formalmente constituídas pelos países para que se promovam como destinos de investimentos, respondendo, dessa forma, à maior concorrência que existe, entre os países, para atrair investidores.

A pesquisa de Lozada e Kritz (2007) indicou a compreensão dessas agências sobre as percepções dos investidores em relação às suas respectivas marcas-países, mesmo sendo a percepção um aspecto crítico para a gestão da reputação dessas marcas nacionais.

Diante dos resultados, os autores destacam cinco pontos que poderiam ser mais bem trabalhados pelas agências de promoção de investimentos: (i) conhecer o cliente – no caso, o que os investidores buscam e a percepção que possuem do país –, e priorizar o posicionamento do país. No caso, como gostaria que ele fosse lembrado pelos investidores; (ii) diplomacia econômica, em que, além de fortalecer as relações bilaterais e multilaterais, desenvolva iniciativas estratégicas que visam o crescimento da economia; (iii) envolvimento abrangente das partes interessadas, especialmente com atores não estatais; (iv) os novos meios de comunicação têm de ser incluídos no mix de marketing de um país; e (v) gestão de relacionamentos com investidores por meio de ferramentas para essa finalidade (CRM, na sigla em inglês).

Na construção de uma estratégia de marca-país, o principal objetivo é promover os interesses econômicos de uma nação, de acordo com Szondi (2008). O conceito possui várias facetas, incluindo exportações, governança, investimento e imigração, cultura e patrimônio, sistema de valores das pessoas e turismo (ROJAS-MENDEZ, 2013). Esses aspectos, diz Newell (2021), influenciam-se mutuamente. Ao projetar um país em relação à sua cultura e até como marketing de destinos, as ações contribuem para construir a reputação do local, beneficiando outras frentes, como a de destino de investimento estrangeiro direto. Embora algumas das áreas trabalhadas nas estratégias de marca-país sejam objeto de estudos, como turismo, imagem do país, exportações e diplomacia pública, as pesquisas não trazem

intersecções entre marca-país e investimento estrangeiro. Os estudos, nesse campo, são escassos (PAPADOPOULOS et al., 2016).

2.5 Considerações sobre o capítulo 2

Percepções formam opiniões e, conseqüentemente, direcionam decisões. E tais percepções, por sua vez, podem ser influenciadas pelas marcas, artifícios adotados em ambientes corporativos para transmitir, aos consumidores, a proposta de valor que possuem e como se diferenciam dos concorrentes.

Essa abordagem, que para empresas ganha papel estratégico, pode ser aplicada no contexto das nações, conforme a visão dos pesquisadores, reunidas neste capítulo. Afinal, os países também estão inseridos em ambientes competitivos. Mas enquanto as empresas utilizam a marca com o intuito de incrementar vendas, os países as criam para se diferenciarem de outras nações, com o intuito de atrair turistas e investidores, e gerar interesse por suas exportações, entre outros objetivos.

Além da finalidade, outro aspecto que diferencia as marcas corporativas e as de países são as variáveis que formam a percepção sobre cada uma delas. De uma empresa ou produto, a percepção se restringe, em linhas gerais, aos benefícios que cada marca oferece, ponderados pelas expectativas e/ou experiências em relação a elas. Já nos países, a percepção envolve uma diversidade de aspectos, que vai desde influência e reputação da nação nas relações internacionais, até formas e abertura do país para fazer negócios, passando por herança cultural, educação e ciência, pessoas e valores, e respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos, entre outros critérios. Anholt (2005) adiciona outros itens a essa lista, ao definir que marca-país é a soma das percepções que as pessoas têm de uma nação em seis áreas de competência nacional: ativos culturais, políticos, comerciais e humanos, além de investimento potencial e apelo turístico.

Todos esses assuntos, muitos deles intangíveis, como lembra Fan (2006), não possuem qualquer ligação explícita com um produto, o que faz da marca-país uma temática complexa e abrangente, que envolve diversas disciplinas, como ressalta Dinnie (2008).

Marca-país, portanto, pode servir como estratégia para que os países mantenham ou construam percepções positivas sobre eles, e para alterar percepções negativas. Contudo, não há consenso, entre os pesquisadores, sobre o conceito a ser dado ao termo.

A polêmica pode ser reflexo dos muitos assuntos correlatos, como identidade, imagem e efeito país de origem, além de marca-de-lugar (*place brand*), gestão de marca-de-lugar (*place branding*), marketing de lugar (*place marketing*), valor de marca-de-lugar (*place brand equity*) e marca-de-destino (*destination brand*). Essa variação de assuntos faz com que sejam conceituados de forma confusa na literatura, apesar de serem complementares e similares, e estarem em evolução (MARIUTTI, 2019).

Ainda que os termos não apresentem consenso, os estudos já permitem delimitar o alcance de cada um deles. Tais definições serão consideradas na continuidade desta pesquisa, que avançará, no capítulo seguinte, para a sua finalidade: identificar como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai têm incorporado e adequado as teorias de marca-país às realidades que vivem e metas que perseguem, e se essas práticas têm contribuído para que incrementem suas exportações e para que atraiam turistas e investimentos.

Dessa forma, as análises irão considerar que marca-país é um processo gerencial e estratégico, como definem Montanari e Giraldi (2018), que tem como objetivo a produção de imagens, no entendimento de Szondi (2008). Imagem, por sua vez, está entendida que é a opinião pública, atentando à visão de Anholt (2008), ou a forma como um país é percebido, de acordo com Montanari e Giraldi (2018), e sempre busca a reputação positiva como resultado, complementam as autoras.

Enquanto processo estratégico e gerencial, a marca-país constrói imagens, ou influencia percepções, a partir da identidade da nação, que pode ser entendida como “processo de construção de significados com base em um atributo cultural ou, ainda, em um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado”, segundo Castells (1997).

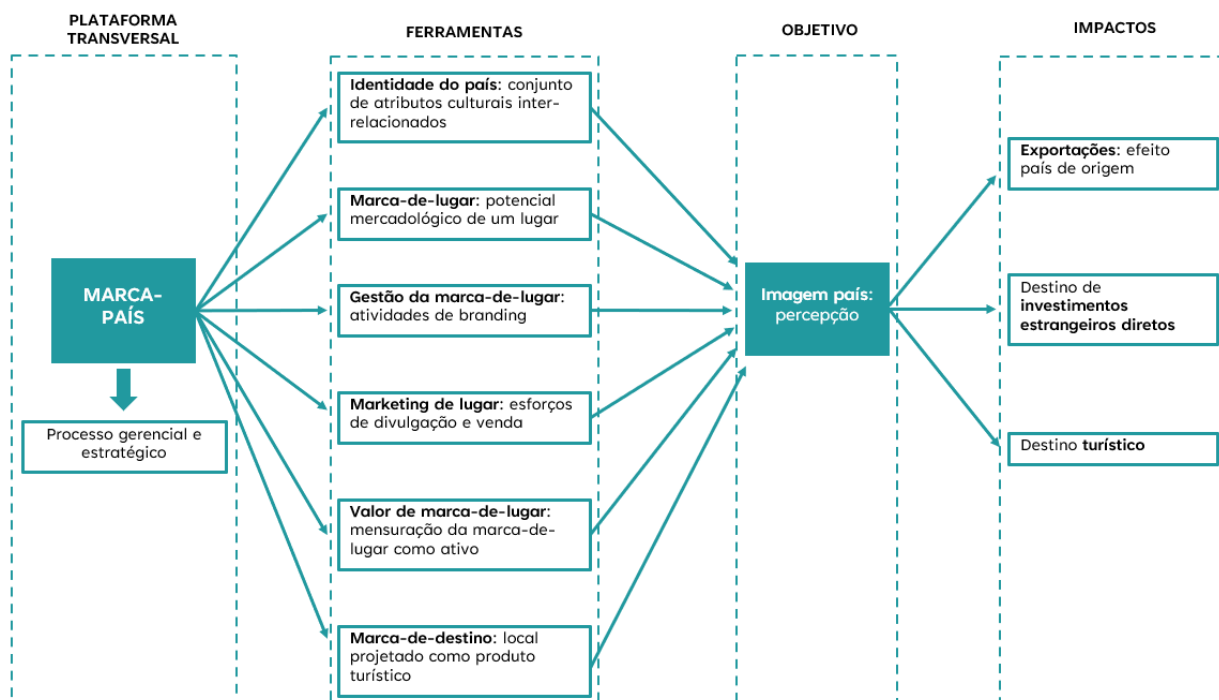
Já o efeito país de origem está relacionado tanto com a imagem de país, quanto com a marca-país. Os produtos exportados podem ter seu consumo influenciado pelos estímulos da percepção sobre o país onde foram fabricados, ou pelos esforços de comunicar os diferenciais e vantagens do país (MONTANARI; GIRALDI, 2018).

A definição atribuída aos demais termos correlatos permite entender que se tratam de abordagens a serem adotadas na marca-país, enquanto processo estratégico e gerencial:

- i. Marca-de-lugar (*place brand*) tem relação ao potencial mercadológico de um lugar, respeitando seus limites geopolíticos. Kotler et al. (2006) explicam que o termo é influenciado tanto pela localização geográfica, clima e recursos naturais, como pela habilidade, vontade, energia, valores e organização dos habitantes.
- ii. Gestão de marca-de-lugar (*place branding*) é orientada ao planejamento, execução e monitoramento das atividades de *branding*, com estudos em identidade, imagem e associações com a marca-de-lugar.
- iii. Marketing de lugar (*place marketing*) faz uso dos esforços de marketing, mas limita-se à promoção do lugar e ao trabalho criativo de logo e slogan.
- iv. Valor de marca-de-lugar (*place brand equity*) se refere à mensuração da marca-de-lugar como ativo, estudos que ainda são raros, segundo Mariutti (2019).
- v. Marca-de-destino (*destination brand*) é o local projetado como produto turístico, contemplando fatores como serviços de transporte e hospedagem, e uma ou mais experiências extraordinárias, com proposta única de valor.

Essa diversidade de termos, e a interação que existe entre eles, permite afirmar que a marca-país se configura como um ecossistema, em que a marca país é uma plataforma transversal às diferentes atividades econômicas de um país, que atua com um objetivo específico, impactando positivamente tais atividades, por meio da utilização de ferramentas relacionadas a essa temática, conforme demonstrado na figura 13.

Figura 13 - Ecossistema da marca-país



Fonte: A autora, 01 out. 2023.

Definidos os componentes desse ecossistema, a adoção de todos eles pressupõe uma série de ações, além de processos de governança e gestão. Entre as iniciativas adotadas, está a representação visual para a marca, geralmente um logo, nome e/ou símbolo. Para resultados mais efetivos, uma marca única para representar a nação é o mais recomendado. Países que utilizam marcas separadas aos diferentes negócios, como turismo ou investimentos, ou segmentadas por públicos, podem gerar confusão e desafios de estabelecer um único bem para representar um país (FUTURE BRAND, 2006).

Sendo a marca-país um processo gerencial, intencional e estratégico, voltado a diferenciar o país e seus produtos para os públicos-alvo, a condução do tema exige o envolvimento dos governos. A marca-país é um componente da política nacional, destaca Quintela (2017), o que atribui, ao governo, um papel central nessa questão. Também é recomendado, pelos vários autores, que a coordenação seja resultado de parceria entre o setor público, incluindo os diversos organismos governamentais, e a iniciativa privada, uma vez que empresas e organizações da sociedade civil desempenham função importante para ajudar o país a atingir os objetivos da marca nacional (HAO et al., 2019).

Os cidadãos locais também devem ser envolvidos, tanto na estratégia, quanto na execução das atividades de marca-país. Não só o governo e as empresas devem estar comprometidos na divulgação da imagem do país, diz o autor. Os cidadãos locais precisam se sentir parte do processo, o que os transformará em formadores de opinião, ao externalizarem orgulho em relação à marca de seu país (CASTRO et al., 2014).

As iniciativas também são mais efetivas quando conduzidas de forma centralizada, por meio de uma plataforma que unifique os esforços empreendidos por essa diversidade de atores envolvidos. Uma plataforma transversal a todos os organismos envolvidos na marca-país permite coordenar e conciliar os trabalhos, gerando complementariedade entre as ações, adoção de mensagens uniformes e alinhamento de ações de comunicação e marketing para projetar o país (FUTURE BRAND, 2005).

A partir desses parâmetros, o capítulo 3 reunirá as ações empreendidas pelos seis países abrangidos na pesquisa aqui apresentada, tanto para a governança e gestão da marca-país, como para a aplicação dessa temática nas atividades de turismo, exportação e atração de investimento estrangeiro direto.

3 PRÁTICAS DE MARCA-PAÍS

Cinco presidentes da República em 11 dias. Essa instabilidade política que assolou a Argentina, em 2001, refletia a gravidade da crise econômica que se instalou no país, em decorrência das medidas econômicas adotadas, sem sucesso, nos anos 1990. Tal década ficou marcada, entre outros eventos, pelo Plano de Convertibilidade, política de paridade cambial que buscou conter a hiperinflação acumulada ao longo dos anos anteriores.

A população tomou as ruas do país, protestando com painéis e piquetes contra as decisões e rumo que as políticas adotadas assumiram. Essa era a imagem que a Argentina projetava na época, e alterá-la, para mostrar que o país não se resumia à crise que atravessava, tornou-se prioridade. Afinal, a recuperação da economia também passava por atrair investimentos, conquistar mercados para exportar produtos e serviços e se tornar opção para turistas estrangeiros, dado o potencial que o turismo possui para gerar renda, tanto por meio do consumo, como geração de empregos, em diferentes partes de um país⁴⁵.

Esses desafios levaram a Argentina a desenvolver uma estratégia de marca-país (ECHEVERRI et al., 2012), ampliando para outros setores a experiência que o país já possuía ao ter adotado, em 1997, uma marca nacional exclusiva ao turismo. Após anos de pesquisa e estudo, foi definido, em 2004, que a marca-país seria uma política de Estado, e em 2006 foi lançada a primeira marca-país. Essa estratégia tinha dois objetivos: um, interno, voltado a aumentar a sensação de pertencimento do argentino e seu orgulho pelo país, enquanto o outro buscava unificar a projeção internacional da Argentina, de forma a impactar positivamente quatro áreas: investimentos, exportações, cultura e turismo.

A crise financeira que assolou a Argentina, motivo que a levou a criar uma marca-país para se projetar internacionalmente, também mobilizou o Uruguai nessa direção. Impactado pela recessão econômica que do país vizinho, o Uruguai adotou uma estratégia que inicialmente também se concentrou em criar uma marca turística, de forma a impulsionar o setor para a atração de recursos. “Era uma forma de gerar renda mais rapidamente”, destaca Larissa Perdomo, gerente da secretaria local

⁴⁵ Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/economia/corralito-la-medida-por-90-dias-que-acelero-el-estallido-de-diciembre-de-2001-nid20122021/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

dedicada ao tema, em relato feito durante a 5ª edição do encontro *Imagen de Chile*, realizado em Santiago, em abril de 2023⁴⁶.

Passados 20 anos, analisa Perdomo, não só aumentou o número de turistas que visitam o Uruguai, como houve maior diversificação de mercados para as exportações, e incremento dos índices de investimento estrangeiro direto. “Projetamos o Uruguai como um país confiável, com credibilidade internacional, e com uma oferta de qualidade em produtos e serviços, que propicia a sustentabilidade”, acredita Perdomo.

A marca-país adotada pelo Uruguai ganhou o nome de *Uruguay Natural*. Criada em 2001, foi utilizada inicialmente apenas pelo Ministério do Turismo, como marca turística. Não foi adotada pelas demais atividades econômicas pela conjuntura de crise econômica daquele momento⁴⁷.

Reversão de imagem associada a crises também foi o que levou a Colômbia a aderir a essa temática. Nas décadas de 1980 e 1990, a Colômbia era sinônimo de drogas e terrorismo, e estava à beira de ser considerado um Estado falido, na visão de Flórez (2022). Esse quadro, continua o autor, era o resultado de seis décadas em que a Colômbia conviveu com conflitos internos armados, narcotráfico, corrupção e insegurança, fatos que impactaram sua imagem, dentro e fora do país.

Contudo, ao lado dessas experiências negativas, havia uma positiva, como lembra Echeverri et al. (2010): a campanha Juan Valdez, símbolo do *Café de Colombia*, globalmente conhecida. Contudo, tanto Juan Valdez, criado em 1959 pela Federação Nacional de Cafeeiros da Colômbia (FNC), quanto a marca *Café de Colombia*, eram marcas comerciais, que representavam apenas um setor de atividade do país. Além disso, o sucesso das marcas e os investimentos que a FNC fez na campanha Juan Valdez por anos, tornavam desinteressante, à Federação, vincular a marca com qualquer outra, inclusive uma nacional (ECHEVERRI et al., 2010). Dessa forma, a aposta para reverter a imagem negativa da nação, seria construir uma marca-país (FLÓREZ, 2022).

Após uma série de estudos e pesquisas, a primeira marca-país, denominada *Colombia es Pasión*, foi criada em 2005. A iniciativa tinha dois objetivos: trabalhar a marca internamente, para recuperar a sensação de pertencimento dos colombianos

46 Disponível em: <<https://marcachile.cl/fundacion-imagen-de-chile/v-encuentro-imagen-de-chile-tres-lecciones-para-crear-marca-pais/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

47 Disponível em: <<https://marcapaisuruquay.gub.uy/la-historia-de-nuestra-marca/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

com o país, e no exterior, divulgando os diferenciais do país para atrair benefícios a ele, traduzidos em investimento, exportações e aumento do turismo.

Sete anos depois, em 2012, a marca foi relançada como *La respuesta es Colombia*, logo após o início dos diálogos de paz entre as Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC) e o governo colombiano. Em setembro de 2023, a marca-país novamente foi alterada, agora assumindo o slogan *Colombia, el país de la belleza*, com o intuito de ressaltar os atrativos naturais e culturais que tornam o país um destino único para os negócios e para o turismo. Nesses 18 anos de trajetória da marca nacional, é a primeira vez que a mensagem é unificada para promover o turismo internacional e o interno. À ProColombia, órgão encarregado por promover comercialmente as exportações, o turismo internacional e o investimento estrangeiro no país, uniu-se, nesses esforços, o Fondo Nacional de Turismo (Fontur), responsável por impulsionar o turismo interno.

O Chile não foi impulsionado a criar uma marca-país por ter uma imagem negativa, mas por considerar que sua história e potencial econômico eram desconhecidos. O país, governado democraticamente, com economia aberta e competitiva, orientada ao livre comércio e à forte política de exportação, entendia ser possível ser mais conhecido internacionalmente. A criação da “marca Chile”, portanto, estava inserida no momento que o país atravessava naquela época. O Chile buscava uma maior participação nos mercados globais por meio de acordos comerciais, e intercâmbios científicos e tecnológicos. A marca-país se somaria, portanto, aos esforços para atrair investimentos estrangeiros e promover a cultura, em parceria com diferentes setores públicos e privados.

Combinar esforços e recursos dos setores privado e estatal foi a estratégia do Chile. Em 2004, a ProChile, órgão dedicado às exportações, determinou que a responsabilidade da criação da marca estaria a cargo de um comitê formado por organizações do setor público e consultorias especializadas, entre outros. Após um ano e meio de trabalho, foi lançada a marca “Chile sempre surpreende”, com um propósito abrangente de marca-país: promover exportações, turismo e investimento estrangeiro.

Tal estratégia foi direcionada, em princípio, a executivos dos mais altos níveis de empresas multinacionais na Europa, nos Estados Unidos e na Ásia-Pacífico. Os trabalhos, assim como ocorreu com a Argentina, Uruguai e Colômbia, tiveram início pelo turismo, com o lançamento de uma campanha voltada a criar a imagem turística

de Santiago, na qual se destacavam seus atributos como centro turístico de negócios, buscando a liderança regional nesse sentido. Outros atrativos destacados incluíam a segurança da cidade, infraestrutura e modernidade, além da proximidade dos centros de esqui, das rotas do vinho e da costa. Santiago destacou, ainda, a variedade de bons vinhos e a oferta gastronômica.

O objetivo do plano estratégico da marca país era o de sintonizá-lo às campanhas que já eram feitas pelos diferentes setores, no exterior. A busca por essa coerência, portanto, impactou o desenvolvimento da marca, tanto em relação ao conceito, quanto ao design, procurando torná-la capaz de reforçar e integrar todos os esforços até então realizados. A marca buscou transmitir mensagens relacionadas à paisagem chilena, seus frutos, sua população e seus valores, com o propósito de torná-la única e atrativa, ao mesmo tempo em que expressava sua diversidade, com uma perspectiva diferente e surpreendente.

Se o turismo foi a prioridade para os quatro países mencionados, Brasil e Peru não seriam exceção. O Brasil adotou, em 2003, o Plano Aquarela, diretriz que passou a estabelecer as estratégias de divulgação e promoção do País, no exterior, como destino turístico. Quando lançado, pretendia abranger ações para as exportações, ideia que não avançou e que fez com que acabasse se concentrando ao marketing turístico internacional, formulando uma estratégia de longo prazo para impulsionar a atividade. Entre as propostas apresentadas nesse projeto, foi criada a marca Brasil, desenho gráfico, em formato de logomarca, para identificar as ações desenvolvidas no âmbito do Plano Aquarela.

Criar uma marca nacional para o turismo era coerente com o momento que o País vivia. Era o primeiro mandato do presidente Luis Inácio Lula da Silva. Iniciado em 2002, o governo tinha, entre suas principais bandeiras, melhorar a distribuição de renda, o que se refletiria na redução da pobreza. O turismo, nesse contexto, ganha importância. Por se tratar de uma atividade econômica complementar a outras, o turismo impulsiona o desenvolvimento econômico, como observa Malta (2019). Ao atrair visitantes a um determinado país, o turismo impulsiona a entrada de divisas. Com mais chegadas, há investimentos e geração de empregos, o que contribui para a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) de um país.

A importância do turismo naquela época, para o Brasil, também fica clara ao verificar que, no governo Lula, foi criado um ministério exclusivo para tratar desse tema, que inclusive é apontado como prioritário pela Constituição Federal. A Carta

Magna também prevê, em seu artigo 180, que os Estados e municípios promovam e incentivem o Turismo como fator de desenvolvimento social e econômico (BRASIL, 1988).

Já no Peru, durante o governo de Alan García, em 2007, teve início uma etapa de ações dirigidas à promoção das exportações e do turismo, de forma a tornar o país mais competitivo, nessas frentes, em relação a outras nações. Entre as iniciativas empreendidas, ganha destaque o fortalecimento da *Comisión de Promoción del Perú* (PromPerú), organismo técnico especializado, vinculado ao *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*, que absorveu as atividades da *Comisión de Promoción de las Exportaciones* (Prompex). A marca-país Peru foi lançada em 2011, reflexo da decisão de reunir esforços de promoção em uma única estratégia, coordenando os setores do turismo e exportações sob uma identidade “guarda-chuva”, com vistas a contribuir para posicionar o Peru no mapa mundial.

Assim, entre os seis países estudados, todos adotaram marcas nacionais ao longo da primeira década dos anos 2000 e no ano seguinte, inicialmente focadas em promover o turismo. O Uruguai foi o primeiro a aderir a essa estratégia, em 2001, seguido pelo Brasil, em 2003. O último deles foi o Peru, em 2011.

Quadro 2 - Cronologia e abordagem das marcas-países

País	Ano de lançamento da marca-país	Frentes contempladas		
		Turismo	Exportações	IED
Argentina	2006	X	X	X
Brasil	2003	X		
Chile	2006	X	X	X
Colômbia	2005	X	X	
Peru	2011	X	X	
Uruguai	2001	X	X	X

Nota: IED – Investimento Estrangeiro Direto.

Fonte: A autora, com base em informações divulgadas pelos países.

3.1 Governança e gestão

Com a criação de marcas-países, as nações se organizaram para acomodar essa temática em suas estruturas. Considerando os seis países estudados, a maior parte deles criou áreas específicas para o gerenciamento desse tema, como o Uruguai e a Colômbia. O Chile instituiu uma agência independente, que permeia e

apoia os diferentes órgãos e instituições abrangidas nessa temática. O Peru conduz esse tema dentro do órgão dedicado a exportações e turismo, e o Brasil, especificamente na agência dedicada a atrair visitantes estrangeiros. A Argentina tem o assunto inserido no Ministério do Turismo. Contudo, a pesquisa não encontrou informações que permitissem um detalhamento maior das estruturas e das estratégias adotadas.

Estudando essas experiências, é possível dizer que muitas delas se assemelham. Os esforços para projetar os países no exterior incluem ações como programa de uso de marca, análise e tendências, gestão da imprensa estrangeira, marketing digital, material audiovisual. Alguns países, como Uruguai, Chile e Colômbia, nomeiam embaixadores para a marca-país. Essa função é desempenhada por personalidades públicas, como músicos, chefs, artistas e esportistas, que têm projeção internacional, que a partir de seu trabalho representam os países no exterior.

Outro destaque é o protagonismo dos governos na gestão de suas marcas-países, e do empenho em desenvolver estratégias em conjunto com a iniciativa privada. Com base nas informações disponíveis nos diversos *websites* dos países estudados, e em entrevistas com profissionais dedicados a esse tema, alguns aspectos sobre gestão e governança podem ser destacados.

No Peru, o turismo foi alçado ao posto de atividade de interesse nacional no ano de 2009. Com a publicação da *Ley General de Turismo* (n. 29.408)⁴⁸, passou a ser reconhecido como Política de Estado, e com um objetivo claro: contribuir para o desenvolvimento do País.

Esse *status* selou um trabalho que teve início seis anos antes. No governo de Alejandro Toledo (2001 a 2006), foi criado o Imposto Extraordinário para a Promoção e Desenvolvimento Turístico Nacional, aplicado às compras de passagens aéreas feitas por qualquer indivíduo, peruano ou estrangeiro. Os recursos recolhidos – US\$ 15,00 de cada bilhete aéreo – são administrados por um fundo específico, que assim como o imposto, foi estabelecido por lei (nesse caso, a de n. 27.889⁴⁹). Essa medida permitiu impulsionar a promoção turística do Peru, principalmente no exterior. Do total dos impostos recolhidos, 80% são destinados para divulgar o país no exterior, principalmente nos Estados Unidos e na Europa. A lei, com vigência inicial prevista

48 Disponível em: <https://leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29408.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

49 Disponível em: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27889.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

para 10 anos, teve seu prazo estendido em 2011, no governo de Ollanta Humala (2011 a 2016), com o decreto-lei n. 29.796⁵⁰.

Esse financiamento, de acordo com o *Plan Estratégico Nacional del Turismo*, do Ministério de Comércio Exterior e Turismo do Peru (Mincetur), é que tem permitido ao Peru se posicionar como destino cultural de primeira ordem em termos internacionais, refletindo as estratégias de promoção, dirigidas tanto ao consumidor final como ao canal comercial, e a implementação de ferramentas de promoção inovadoras, como as Alianças Estratégicas com operadores turísticos.

Em paralelo ao ordenamento jurídico, o Estado buscou aprimorar a gestão do tema. Assim, em 2007, no governo de Alan García, teve início uma nova etapa de ações dirigidas à promoção das exportações e do turismo, de forma a tornar o Peru mais competitivo frente aos demais países. Entre as ações empreendidas, ganha destaque o fortalecimento da *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo* (PromPerú), organismo técnico especializado, vinculado ao *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*, que absorveu as atividades da *Comisión de Promoción de las Exportaciones* (Prompex), movimento que buscou posicionar o Peru como um país competitivo.

A marca-país do Peru foi lançada em 2011, reflexo da decisão de reunir esforços de promoção em uma única estratégia, coordenando os setores do turismo e exportações sob uma identidade “guarda-chuva”, com vista a contribuir para posicionar o Peru no mapa mundial. Criar uma identidade sólida e moderna, que permita comunicar os atributos do país e difundir os valores nacionais para fomentar e fortalecer a identidade nacional e impulsionar seu desenvolvimento, a fim de promover a imagem positiva do país, é o objetivo da marca país Peru. Engloba, naturalmente, uma logomarca para identificar todas as ações de turismo e comércio exterior, vigente desde o lançamento.

Figura 14 - Marca Peru



Nota: Logomarca atualmente utilizada nas estratégias e ações de turismo e comércio exterior.
Fonte: Promperú.

⁵⁰ Disponível em: https://www2.congreso.gob.pe/Sicr/TraDocEstProc/Expvirt_2011_nsf/Repexpvirt?OpenForm&Db=201100092&View. Acesso em: 13 out. 2023.

Segundo a Promperú, o vermelho representa um país com energia, intensidade e vigor, atributos também representados pela cor vermelha em sua bandeira. O "P" em formato espiral se refere às grafias utilizadas pelas civilizações que já habitaram o Peru, o que remete à cultura e à história do país. Também tenta reproduzir uma digital, reforçando uma das mensagens da marca, de que "há um Peru para cada um".

A criação da marca país – abrangendo plano de divulgação de longo prazo, logomarca e slogans – foi um aprimoramento de uma estratégia iniciada em 2005, quando surgiu a marca *Perú, Mucho Gusto*, slogan criado para a utilização pontual: a participação do país na feira *Madrid Fusión*. Realizada na capital espanhola, é um dos principais eventos de promoção comercial da Europa. Esse foi o ponto de partida do *boom* gastronômico do Peru no exterior. O slogan é utilizado até hoje e foi importante para também consolidar a imagem da gastronomia peruana em feiras nacionais.

Já na Colômbia, as estratégias de marca-país adotadas, a partir de 2005, concentraram-se na criação da campanha *Colombia es Pasión*, financiada pela Proexport, entidade vinculada à ProColombia, que é o órgão encarregado de promover o turismo, o investimento estrangeiro direto, as exportações (exceto mineração e energia) e a imagem do país, em parceria com empresas privadas.

A campanha *Colombia es Pasión* foi desdobrada em cinco frentes: (i) publicidade, patrocinadores e compradores da licença; (ii) projetos especiais; (iii) relações públicas; (iv) divulgação interna; e (v) conteúdo para a imprensa. Além disso, ganhou uma logomarca, cujo desenho remete propositalmente a um coração, de forma a transmitir a paixão que os colombianos depositam em tudo o que fazem, em vermelho, para reforçar essa intensidade. Na parte superior da imagem há chamas, incluídas para remeter à tenacidade e à alegria dos colombianos.

Figura 15 - Logomarca *Colombia es pasión!*

Fonte: ProColombia

As estratégias de marca-país são conduzidas pela ProColombia, instituição que conta, em sua estrutura, com uma área específica para tratar dessa temática. A ProColombia foi criada em 1992, ano seguinte à publicação da *Ley 7⁵¹*, que regula o comércio exterior do país e cria o *Ministerio de Comercio Exterior, Industria y Turismo* (MCIT) e o Banco de Comercio Exterior, entre outras entidades. Subordinada a esse ministério, a ProColombia é gerenciada por equipe profissional, e tem suas atividades supervisionadas por um colegiado integrado pelo ministro de comércio, indústria e turismo e um representante do *Banco de Comercio Exterior de Colombia* (Bancoldex), além de dois membros designados pelo presidente da República e dois representantes da iniciativa privada.

Em relação às cinco frentes de trabalho da campanha, buscou-se, em cada uma delas, criar uma agenda positiva sobre o país, estimulando opiniões favoráveis à Colômbia, no exterior. Diversas ações foram realizadas para projetar a imagem do país durante o primeiro ano da campanha, como a criação da equipe de ciclismo *Colombia es Pasión* e o lançamento da canção *Somos pasión*, que contou com a participação de cantores colombianos conhecidos internacionalmente. Também foram promovidas *Press trips*, atraindo ao país jornalistas de várias nacionalidades. Echeverri et al. (2010) observa que essas e outras ações, desenvolvidas nos anos seguintes, não se refletiram em resultados tangíveis para o país, uma vez que não

51 Disponível em: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/col128756.pdf>. Acesso em: 13 set. 2023.

são mensurados os impactos dessas iniciativas sobre a marca-país. Por isso, os autores trabalham com a hipótese de que o propósito inicial da marca-país da Colômbia se desvirtuou. Em vez de se concentrar na gestão da marca, a iniciativa se traduziu em múltiplas atividades orientadas às vendas de uma campanha publicitária, em âmbito nacional, em vez de focar em uma gestão de marca, avaliam os autores.

Em 2007, a campanha ganhou um slogan: *Colombia, el riesgo es que te quieras quedar*. Essa iniciativa foi motivada por frequentemente ouvirem de operadores de turismo que a atratividade da Colômbia, como destino de viagem para estrangeiros, era influenciada pelos problemas de segurança, ainda como reflexo dos problemas com terrorismo e narcotráfico. A mensagem adotada como slogan, de acordo a *Colombia Travel*, braço de turismo da ProColombia, buscava ativar o país comercialmente, transformando em oportunidade o risco percebido pelo público.

Em 2011 – durante o governo do presidente Juan Manuel Santos, iniciado no ano anterior, e que ficou marcado pelo fim dos conflitos internos com as guerrilhas e por estabelecer a pacificação do país, empenho que inclusive foi reconhecido com o prêmio Nobel da Paz, em 2016 – a campanha *Colombia es Pasión* foi descontinuada, sendo sucedida, em 2012, pela campanha *La respuesta es Colombia*. Nela, buscava-se promover uma imagem progressista da Colômbia, em que a megadiversidade, a inovação, a sustentabilidade e a riqueza natural, ambiental, humana e cultural eram mais que simples atributos da marca-país. Transformaram-se na bandeira e motivo de orgulho dos colombianos.

Assim, *La respuesta es Colombia* esteve apoiada em dois pilares: (i) de entorno, marcado pelo crescimento global do fluxo de turistas. A Colômbia entendia que cumpria os requisitos para se tornar uma opção para viajantes e para a atração de investimentos; e (ii) a situação interna, com a pacificação do território, fazendo do ambiente ainda mais propício para o turismo, exportações, cultura e investimento. Essas iniciativas foram desenvolvidas em parceria estreita com as empresas, que se transformaram em aliados da marca, usando o logo e apoiando os diferentes eventos que se realizam em prol dos objetivos da marca-país, informa a ProColombia.

Figura 16 - Linha do tempo das campanhas de marca-país da Colômbia



Fonte: ProColombia

A ilustração geométrica foi mantida como alusão à marca-país nos dois mandatos de Santos (2010 a 2018) e no governo de Iván Duque (2018 a 2022). Em 2023, ano seguinte à posse do atual presidente, Gustavo Petro, a ilustração segue em vigor, mas a marca-país ganhou um novo slogan: Colombia, el país de la belleza. Com essa mensagem, busca-se ressaltar os atrativos naturais e culturais que fazem do país um destino único para os negócios e o turismo, segundo a ProColombia.

Embora seja feita menção às exportações e investimentos, quando se fala de “negócios”, é o turismo o principal objetivo da campanha. O país pretende receber, em 2026, 7,5 milhões de visitantes estrangeiros, em uma projeção conservadora, e em até 12 milhões, em um cenário ideal, diz a ProColombia. Seria praticamente triplicar os resultados de 2022, quando desembarcaram, no país, 4,4 milhões de pessoas. A multiplicação de desembarques se refletiria na geração de 300 mil vagas de emprego e geração de renda, pelo turismo, de quase US\$ 10 bilhões, prevê a ProColombia.

Na semana que antecedeu o Carnaval de 2023 – festa popular que projeta a imagem do Brasil no exterior –, o presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, que pouco mais de 40 dias antes voltara comandar o país pela 3ª vez, divulgava em suas redes sociais que seu governo retomava a Marca Brasil. “O retorno da Marca Brasil é a valorização do nosso turismo nacional. Vamos resgatar a imagem do Brasil no mundo”, destacava o mandatário, em seu perfil em rede social⁵². A declaração ainda dava os parabéns à Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur) e encerrava com a hashtag “BrasilComS”, fazendo alusão à campanha

lançada em 2019 por seu antecessor, Jair Bolsonaro, que utilizava a grafia do país em inglês. Portanto, em vez da redação utilizar a letra “s”, utilizava a “z”.

Figura 17 - Marca Brasil – governo Jair Bolsonaro



Nota: Logomarca utilizada nas ações de turismo entre 2019 e 2023.
Fonte: Ministério do Turismo.

A Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur) é um serviço social autônomo que tem como objetivo o planejamento, a formulação e a implementação das ações de promoção comercial de produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no exterior, em cooperação com a administração pública federal, conforme se define em seu website⁵³. Assim, em 18 de novembro de 1966, a Embratur foi criada, por meio de decreto-lei do presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, o qual também deu origem ao Conselho Nacional de Turismo e definiu a Política Nacional de Turismo.

Nesse momento, a Embratur tinha como principais atribuições as atividades voltadas para o desenvolvimento da indústria do turismo no Brasil, a qual ainda carecia de uma série de políticas para o seu crescimento.

Com o passar das décadas a Embratur foi ampliando, sistematicamente, o seu papel da promoção do Brasil nos mercados internacionais, à medida que o cenário econômico mundial e o setor do turismo passaram por diversas transformações.

A responsabilidade na promoção internacional dos destinos brasileiros e na manutenção da imagem do país perante os mercados estrangeiros foi ampliada no ano de 2020, com a Lei nº 14.002, a qual transformou o Instituto Brasileiro do Turismo em Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo. A nova agência, enquadrada como serviço social autônomo, ganhou neste novo formato mais autonomia e agilidade para realizar as suas ações finalísticas, incluindo a divulgação da “Marca Brasil” em todo o mundo.

52 Disponível em: <<https://twitter.com/LulaOficial/status/1625496410417418240>>. Acesso em: 08 out. 2023.

53 Disponível em: <<https://embratur.com.br/missao/>>. Acesso em: 05 out. 2023.

A Marca Brasil que retornava, conforme anunciado por Lula, era a que foi lançada em 2003, no início de seu 1º mandato, e foi mantida até 2018. Durante esses 15 anos, a promoção e divulgação do turismo no Brasil, no exterior, foi feita com base no Plano Aquarela. Esse programa, quando lançado, pretendia abranger ações para as exportações, ideia que não avançou e que fez com que acabasse se concentrando ao marketing turístico internacional, formulando uma estratégia de longo prazo para impulsionar a atividade. Entre as propostas apresentadas nesse projeto, foi criada a Marca Brasil, desenho gráfico, em formato de logomarca, para identificar as ações desenvolvidas no âmbito do Plano Aquarela. O estudo realizado pela Chias Marketing (2003) destaca que o Brasil, na história da sua trajetória turística, não havia adotado uma marca até então, o que evidencia a descontinuidade de trabalhos relacionados à imagem e à forma de o Brasil se apresentar aos seus públicos de relacionamento.

Figura 18 - Marca Brasil atual



Nota: Logomarca utilizada para identificar as ações do Plano Aquarela entre 2003 e 2018, e retomada em 2023.

Fonte: Ministério do Turismo.

O ícone, explica a Chias Marketing, empresa de consultoria que desenvolveu a marca, foi inspirado na ilustração da capa de um livro sobre a obra de Burle Marx, consagrado artista plástico e paisagista brasileiro, que se refere ao projeto do jardim da cobertura do prédio do Ministério de Educação do Rio de Janeiro. A escolha dessa referência se deu pelo fato de ser apurado, em pesquisas com públicos diversos, que arte, arquitetura e música são os ativos mais destacados por estrangeiros para identificar o Brasil. Além disso, a marca foi concebida para valorizar o colorido da identidade do Brasil, mostrando “o verde das florestas, o

amarelo do sol, das luzes e das praias, o azul do céu e das águas, o vermelho das festas populares e o branco da vestimenta e das religiões”.

O Plano Aquarela se manteve nos governos de Dilma Rousseff (2011 a 2016) e Michel Temer (2016 a 2019), ocasião em que teve início o governo de Jair Bolsonaro, em janeiro de 2019. A preferência dessa gestão, para o turismo internacional, esteve em conceder isenção de vistos para países estratégicos, como Austrália, Canadá, Estados Unidos e Japão, abandonando as ações estruturadas de promoção internacional. Essa frente, não mais apoiada em uma estratégia de longo prazo, passou a ser apoiada em medidas pontuais, como as tradicionais participações em feiras internacionais e realização de *roadshows*, além da criação de embaixadores, celebridades escolhidas para divulgar o Brasil em suas redes sociais e eventos internacionais de que participasse. A lista incluiu nomes como o jogador de futebol Ronaldinho, os cantores Zezé di Camargo, Amado Batista e a dupla Bruno e Marrone, além do apresentador Ratinho. Mas entre as ações instituídas ao longo do ano, a de maior repercussão foi a alteração da marca utilizada nas inserções do Brasil no exterior. A Embratur não deixa claro qual a metodologia adotada para utilizá-la, mas informa que foi produzida internamente.

O Plano Aquarela não foi retomado, e sim, a utilização da logomarca. Segundo a Embratur⁵⁴, trata-se do símbolo que representa o país no comércio de produtos, serviços e turismo. Assim, em parceria com a APEX-Brasil, volta a ser utilizada nas divulgações e eventos internacionais. No turismo, a marca voltará a ser inserida em publicações de turismo e adotada por todo o trade turístico: companhias aéreas, operadoras e agências de viagem, hotéis e pousadas, além dos mais diversos eventos no Brasil e no mundo.

A Apex-Brasil é a agência dedicada a promover produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos para setores estratégicos da economia brasileira. Apoiada cerca de 13 mil empresas brasileiras, em mais de 80 setores da economia, com prioridade a empresas de pequeno e médio porte. Com 25 anos de atuação completados em 2022, ela resume essa trajetória como um aprendizado contínuo, em que tanto a Agência como os empresários nacionais compreenderam as lógicas e as exigências para serem inseridos no concorrido mercado internacional, realidades que também moldaram o papel da Agência ao longo do

54 Disponível em: <<https://embratur.com.br/2023/02/14/brasil-reafirma-compromisso-com-sustentabilidade-com-retomada-de-logomarca-internacional/>>. Acesso em: 05 out. 2023.

tempo e a consolidou como o principal canal de apoio às múltiplas ações que envolvem os negócios brasileiros no exterior.

Assim, sua atuação – sempre em parceria com atores públicos e privados – oferece às empresas, gratuitamente, capacitação, consultoria e assessoria, centrada em cinco eixos: (i) qualificação empresarial; (ii) inteligência de mercado; (iii) promoção de negócios e imagem; (iv) expansão internacional; e (v) atração de investimentos.

A Apex-Brasil não é um órgão estatal. É um serviço social autônomo ou uma "pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública", conforme define a lei que a criou, em 2003. O orçamento da Apex-Brasil vem do "Sistema S", que resulta da união de instituições que representam categorias profissionais, entre elas, o Senai, Sesi e Sebrae. Sendo assim, a receita vem da folha de pagamento das indústrias e empresas de comércio e serviços. Apesar de ser uma agência privada, está dentro de um ministério e tem sua chefia indicada pelo presidente da República. Todas as compras são feitas por meio de licitações e os gastos, por lei, são fiscalizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Os funcionários passam por uma espécie de concurso, mas são registrados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sem a habitual estabilidade de carreira de quem trabalha dentro de um ministério⁵⁵.

No Chile, a marca-país é gerenciada a partir de uma estrutura específica, que se dedica exclusivamente à promoção da imagem do país no exterior. Denominada *Imagen de Chile*, ela se define como um "órgão que gerencia a marca-país, contribuindo ao posicionamento positivo do Chile no exterior, gerando mais oportunidades que permitam melhorar a qualidade de vida de chilenos e chilenas". Essa proposta é reforçada na missão da agência: promover a imagem do Chile no mundo, aumentando seu reconhecimento, reputação e preferência no mercado internacional.

Como agência independente, a Imagen de Chile desenvolve as estratégias de marca-país, em coordenação com os órgãos dedicados a atrair turistas, investimentos e em promover as exportações, no caso, ProChile e InvestChile, respectivamente, e com a iniciativa privada.

55 Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2019/04/17/o-que-e-a-apex-a-agencia-com-orcamento-de-r-800-milhoes-que-todos-querem.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 09 out. 2023.

Definidas as estratégias, a Imagen de Chile apoia cada um desses órgãos na execução, de forma a garantir uma identidade única ao exterior, coerente com cada uma das atividades. Com isso, busca reforçar os diferenciais do país, tornando-o competitivo. Adicionalmente, a Imagen de Chile realiza diversas iniciativas para engajar os chilenos nesses esforços, e uma série de atividades voltadas a gerenciar a projeção do país no exterior. Entre elas, ações de posicionamento, que incluem campanhas de marketing, análise de tendências, estudos, assessorias às empresas e a coordenação de todas as instituições envolvidas em cada uma dessas iniciativas.

A agência Imagen de Chile resulta do objetivo de criar uma marca-país que unisse tanto a iniciativa pública, quanto a privada. Em 2004, a ProChile determinou que a responsabilidade da criação da marca estaria a cargo de um comitê formado por organizações do setor público e consultorias especializadas, entre outros. Após um ano e meio de trabalho, foi lançada “Chile sempre surpreende” com um propósito abrangente de marca-país: promover exportações, turismo e investimento estrangeiro. Surge, então, a logomarca que é utilizada até hoje, criada a partir das cores da bandeira chilena e da estrela que nela existe. Na marca-país, as estrelas foram multiplicadas, remetendo a um dos diferenciais do país: céus que favorecem a observação astronômica.

Figura 19 - Marca-País do Chile



Fonte: Imagen de Chile.

A criação da agência *Imagen de Chile* ocorreu em 2009, como uma instituição privada. Ainda que tenha essa característica, ela é presidida por um ministro de Estado, responde a uma política de Estado e recebe financiamento público.

Assim como ocorre no Chile, o Uruguai também manteve, ao longo dos anos, a marca-país inicialmente estabelecida. A imagem utilizada remete tanto a uma pessoa com braços abertos, um gesto simbólico de acolhimento, como à letra “U”, inicial do nome do país. Também guarda relação com a bandeira nacional, pelas listras, estrela e as cores amarelo e azul.

Figura 20 - Marca-País do Uruguai



Fonte: Uruguay XXI.

A marca “Uruguay Natural”, criada em 2001, teve, inicialmente, o turismo como finalidade exclusiva. A partir de 2007, a marca-país passou a ser trabalhada por meio da iniciativa Una ONU – Unidos en Acción de Naciones Unidas –, que escolheu o Uruguai como o único país de renda média para fazer parte do programa “Construindo capacidades para o desenvolvimento”, de forma a contribuir para melhorar seu posicionamento no mundo. Dando continuidade a esse trabalho, ocorreu, em 2011, uma Auditoria de Imagem do Uruguai, realizada por uma empresa global de relações públicas, dentro do Programa de Apoio à Gestão de Comércio Exterior do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID). Dessas consultorias surgiram os primeiros insumos, ferramentas e recomendações para o trabalho com a marca-país.

Em 2012, foram definidas as diretrizes da gestão da marca pela Comisión Interministerial para Asuntos de Comercio Exterior (CIACEX), grupo de trabalho da marca-país formado por consultores financiados pelo BID, liderado pelo diretor nacional de turismo e gerenciado pelo Uruguay XXI, agência responsável pela promoção de exportações, investimentos e imagem país.

Em 2013, aplicando uma das recomendações da consultoria de não alterar a marca, mas agregar conteúdos a ela, o conceito de marca foi reformulado. Em 2014, resultado de uma nova consultoria que estudou os formatos de gestão da marca em

diferentes países, decidiu-se pela criação da gerência da marca-país, na estrutura do Uruguay XXI, para que essa área passasse e conduzir a temática de forma independente.

As atividades do Uruguay XXI são acompanhadas por um colegiado formado pelos ministros das Relações Exteriores, Economia e Finanças, Pecuária, Agricultura e Pesca, Indústria, Energia e Mineração, além do Turismo. Conta, ainda, com representantes do gabinete de planejamento e orçamento da Presidência da República.

Já na Argentina, a marca-país é gerenciada pelo Ministério do Turismo desde 2014. Até se estabelecer nessa esfera, passou por diversas fases. A primeira ocorreu entre 1997 e 2005, prévia à criação da marca-país. No próprio Ministério de Turismo, havia algumas “Marcas Argentinas” para uso exclusivo no turismo. Em 2004, a temática é entendida como uma política de Estado, e tiveram início os trabalhos que, em 2006, permitiram lançar a primeira marca-país da Argentina.

Em 2012, com o decreto 2012/08, ficou estabelecido que o *Instituto Nacional de Promoción Turística* (INPROTUR) passaria a ser o executor e administrador da marca-país, e a logomarca é alterada. Em 2018, o assunto retorna ao Ministério do Turismo, e uma nova logomarca é criada. As mudanças continuaram ocorrendo nos anos seguintes, com novas logomarcas lançadas em 2019 e 2021. As imagens sempre reforçaram as cores da bandeira: o azul, utilizado em algumas vezes em forma de ondas, o branco e o amarelo, simbolizando o sol.

Figura 21 - Linha do tempo da marca-país da Argentina



Fonte: Ministério del Interior (Argentina)

3.2 Turismo

Em 2019, 1,5 bilhão de turistas circularam pelo mundo, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT). O total é 4% maior ao observado em 2018, evolução que supera a média de crescimento da economia mundial, de cerca de 3,0%, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI)⁵⁶. Além disso, 2019 foi o décimo ano consecutivo de crescimento do turismo global.

Ao retroceder quatro décadas, a expansão é ainda mais surpreendente. Nos anos 1970, de acordo com a OMT, o número de turistas não ultrapassava 277 milhões. A evolução dos transportes, das telecomunicações e a globalização da economia foram grandes impulsionadores das viagens, fazendo com que o turismo se transformasse em uma das atividades econômicas que mais crescem no mundo e um dos principais pilares do comércio internacional.

A atividade foi naturalmente impactada pela pandemia da covid-19, a partir de 2020. O isolamento que se impôs – e todos os desdobramentos a partir disso, atingindo questões sociais, econômicas e sanitárias – suspendeu radicalmente a atividade turística, que somente em 2022 voltou a mostrar recuperação. Naquele ano, 900 milhões de turistas internacionais viajaram pelo mundo, segundo a OMT⁵⁷. O número é o dobro registrado em 2021, embora ainda 63% dos níveis pré-pandêmicos. A volta aos patamares registrados na década passada é esperada, pela OMT, para 2023.

Mas o crescimento do turismo observado até 2019 veio acompanhado de uma mudança expressiva nos roteiros de viagens. Regiões emergentes, como a América do Sul, despontam como destino de número cada vez maior de viajantes. Em 1950, apenas 3% dos turistas dirigiam-se para fora dos 15 principais países receptores (países da Europa e da América do Norte). Em 1990 esse índice chegou a 31% e em 2008 alcançou 45% das chegadas de turistas internacionais.

Esse quadro, cuja tendência tende a ser crescente, exige dos países uma ofensiva de marketing para disputar o mercado.

Por se tratar de uma atividade econômica complementar a outras, o turismo impulsiona o desenvolvimento econômico, como observa Malta (2019). Ao atrair

56 Disponível em: <<https://www.imf.org/pt/Blogs/Articles/2019/10/14/blog-weo-the-world-economy-synchronized-slowdown-precarious-outlook#:~:text=O%20crescimento%20nas%20economias%20em,%C3%A0%20desacelera%C3%A7%C3%A3o%20estrutural%20na%20China>> Acesso em: 08 out. 2023.

visitantes a um determinado país, o turismo impulsiona a entrada de divisas. Com mais chegadas, há investimentos e geração de empregos, o que contribui para a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) de um país.

Capanegra (2014) comenta que a tese de que o turismo – principalmente o internacional – é uma ferramenta que leva ao desenvolvimento dos países receptores, surgiu no discurso criado pelas Nações Unidas na década de 1960. Essa ideia, inclusive, foi fortalecida e ganhou caráter doutrinário por meio de assistência técnica oferecida pelos organismos internacionais a países subdesenvolvidos no contexto pós 2ª Guerra, em que havia Guerra Fria, processos de descolonização e internacionalização da economia. E é nesse cenário, continua o autor, que foi estabelecida a associação entre turismo e desenvolvimento econômico. Diante dos desafios políticos, econômicos e sociais de desenvolvimento das nações, o turismo passa a ser visto como alternativa, o que faz com que, em muitas nações, seja elevado ao patamar de política pública.

Tal *status* conquistado pelo turismo também guarda relação com o discurso criado pelas Nações Unidas no final da década de 1960, em que se consolida a tese de que o turismo - fundamentalmente internacional - consiste em uma ferramenta que leva ao desenvolvimento, em especial, nos países em desenvolvimento. A criação e o fortalecimento de tal ideia, no âmbito dos organismos internacionais e no contexto pós-Segunda Guerra, adquire um caráter doutrinário estendido aos países subdesenvolvidos por meio da assistência técnico-financeira advinda desses mesmos organismos (CAPANEGRA, 2014). Um ator importante, nesse contexto, é a Organização Mundial do Turismo (OMT), que desde 1990 tem ampliado seus esforços para promover globalmente o desenvolvimento turístico sustentável, termo que se refere à contribuição da atividade para a redução da pobreza (LIMA; EUSÉBIO; VARUM, 2011).

Para os países da América Latina, o turismo é uma importante engrenagem ao desenvolvimento econômico e social. No Uruguai, por exemplo, os números de turistas equivaliam e, em alguns anos, superavam o de habitantes, antes da pandemia. Em 2022, após dois anos sem divulgar as estatísticas de turismo, em decorrência da covid-19, o Ministério de Turismo local informa que o país recebeu 2.466.929 visitantes estrangeiros, número equivalente a 72% da população (EL

OBSERVADOR, 2023). Trata-se, portanto, do país da América Latina que mais recebe turistas em relação à sua população, segundo a *Uruguay XXI*, agência local de marca-país, e demonstra a importância da atividade turística para a nação. O resultado, contudo, ainda está distante do observado antes da pandemia da Covid-19. Em 2016, visitaram o país 3.328.450 pessoas, ou 98% da população, informa a *Uruguay XXI*.

No Brasil, o turismo ocupa o sexto lugar no ranking das exportações, atrás de soja, minério de ferro, petróleo, frango e açúcar, sendo o único da lista, portanto, que não é uma *commodity*. Representa cerca de 9% do PIB e concentra aproximadamente 8% dos empregos da economia do País, considerando as atividades direta e indiretamente a ele ligadas. É a engrenagem que movimenta 52 segmentos que se relacionam e contribuem com a economia, como hotelaria, infraestrutura, alimentação, companhias aéreas, entretenimento, promoção de eventos e segurança, entre outros, segundo a Agência Brasileira de Promoção Internacional do Turismo (Embratur). Estima-se que 90% desse conjunto de atividades sejam desempenhadas por micro, pequenas e médias empresas. Por todas essas características do setor, a Embratur defende que o turismo é o segmento que pode dar respostas rápidas para os desafios de desenvolvimento econômico do País.

O Plano Aquarela passou a segmentar a oferta de turismo internacional em seis categorias: Sol & Praia; Ecoturismo e Aventura; Cultura; Esportes; Negócios, Eventos e Incentivos; e Experiência e Cultura, aspecto que se relaciona com os demais de forma transversal. A abordagem, portanto, segue o conceito de *destination brand*, tratado nesta tese no item 2.4.1.

Outra questão trabalhada no Plano foram os mercados prioritários, países que ganham peso nas ações promocionais e abordagens dado o potencial que oferecem, ao Brasil, como emissores de turistas. A escolha desses mercados – abordados por meio de campanhas publicitárias, seminários, *roadshows* e parcerias com agências de turismo locais e demais profissionais do setor, entre outras ações – se dá a partir da análise do comportamento dos turistas potenciais, como permanência média no destino e receita gerada pelos gastos, além da facilidade de acesso ao Brasil, por meio de transporte aéreo ou terrestre.

Crerios como esses fazem com que os países da América Latina estejam entre tais mercados. Além de ser a região com maior quantitativo de voos com

destino para o Brasil – entre 2010 e 2015, por exemplo, o número mais do que duplicou, passando de 26.624 para 58.636 voos, segundo a Infraero, e de ter extensão continental que lhe permite ser fronteira com quase todos os países –, o Brasil se beneficia de uma característica própria do setor: o turismo intrarregional. Segundo a OMT, a atividade turística, em todas as partes do mundo, concentra-se principalmente entre os países de uma mesma região geográfica. Na Europa, por exemplo, 80% dos turistas são europeus. No México, parcela equivalente é de norte-americanos, fenômeno que também se repete no Sudeste Asiático, que tem nos países vizinhos os principais emissores de turistas.

Assim, 25,3% dos 6,3 milhões de turistas estrangeiros que visitaram o Brasil em 2015 eram procedentes dos países vizinhos, de acordo com estudo “Demanda Turística Internacional” produzido pela Fipe para o Ministério do Turismo. Só a Argentina respondeu por 33% dos visitantes daquele ano, seguida por Chile (4,9%), Paraguai (4,8%) e Uruguai (4,2%). Se considerados os turistas procedentes da América do Norte - cerca de 734 mil ou 11,6% do total -, a representatividade sobe para mais de 90%.

Além dos países da América Latina, os Estados Unidos – segundo maior emissor de turistas no mundo, atrás apenas da China – são um dos países que passaram a ganhar maior atenção da Embratur em suas estratégias de promoção. Em 2015, os Estados Unidos emitiram 73 milhões de turistas para países estrangeiros. Apenas 575.796 desses – ou 0,8% do total – desembarcaram no Brasil. Os Estados Unidos são, além disso, o segundo país no ranking dos que mais gastam com turismo internacional, com desembolsos que, em 2015, totalizaram cerca de US\$ 113 bilhões, segundo a OMT. Havia, portanto, uma oportunidade expressiva para aumentar o interesse do Brasil como destino turístico diante desse público.

Tal potencial de crescimento fez com que a Embratur, baseada no Plano Aquarela, agrupasse esses países de acordo com o grau de prioridade. A atuação passou a ser focada em quatro conjuntos de nações: os de altíssima prioridade e de alta prioridade, identificados com as cores azul e verde, respectivamente, e os países que enviavam baixo volume de turistas, mas com potencial de crescimento pelo interesse que demonstravam ter pelo Brasil ou aqueles que, embora emitam baixo volume de turistas, podiam ser considerados. Eram monitorados e, de acordo com as circunstâncias, passavam a ser alvo de ações pontuais de promoção. Esses

dois últimos grupos eram identificados com as cores amarela e branca, respectivamente.

- Países Azuis: reuniam os que possuíam volume de turistas representativo ou com importância para o turismo mundial, além de acessibilidade e interesse pelo Brasil. Neste grupo estavam Estados Unidos, Argentina e Chile. Em 2015, o Brasil recebeu 2.961.950 turistas desses países, número 7,6% maior que o observado no ano anterior.
- Países verdes: nessa categoria, estavam Colômbia, Paraguai, Peru e Uruguai, escolhidos pelo potencial que apresentam para crescimento na emissão de turistas. Juntos, enviaram 801.096 turistas ao Brasil em 2015, crescimento de quase 1% em relação a 2014.
- Países amarelos: aqueles que representavam volume pequeno, mas que podia ser incrementado em virtude do interesse que apresentavam pelo Brasil. Nesse grupo, estão Canadá e México, cujos visitantes, em 2015, somaram 168.892, número 10,2% menor que o verificado em 2014.
- Países brancos: grupo que reunia Bolívia, Equador e Venezuela, países que, embora não fossem alvo contínuo de investimentos em promoção, eram abordados pela Embratur em algumas oportunidades.

Uma fotografia dos cinco maiores países emissores, em 2018, permite avaliar se a estratégia direcionada aos países prioritários surtiu efeito. As nações que mais enviaram turistas ao Brasil, em tal período, foram Argentina, Estados Unidos, Chile, Paraguai e Uruguai. Em 2003, quando foi instituído o Plano Aquarela, Argentina e Estados Unidos também figuravam nas primeiras posições, mas eram seguidas de Alemanha, Uruguai e Portugal.

Quadro 3 - Cinco maiores países emissores de turistas em 2018

PAÍS EMISSOR	Nº TURISTAS
Argentina	2.622.327
Estados Unidos	475.232
Chile	342.143
Paraguai	336.646
Uruguai	328.098

Fonte: Ministério do Turismo (Brasil).

Quadro 4 - Cinco maiores países emissores de turistas em 2003

PAÍS EMISSOR	Nº TURISTAS
Argentina	786.568
Estados Unidos	668.668
Alemanha	283.615
Uruguai	270.251
Portugal	229.594

Fonte: Ministério do Turismo (Brasil).

Como a prioridade eram os países azuis – Argentina, Estados Unidos e Chile –, pode-se afirmar que a estratégia foi bem-sucedida. Contudo, vale observar que o peso de cada um deles aumentou em relação ao total. Os cinco maiores emissores concentraram, em 2018, 62% dos visitantes. Em 2003, a fatia era de 54%. Outro fator a ser observado é a procedência por regiões. A América do Sul se tornou ainda mais importante, respondendo, em 2018, por 61,2% do total de turistas, frente a 38,2% em 2003. Já outras regiões, como América do Norte e Europa, perderam relevância: 10,4% e 22,1% dos visitantes eram procedentes dessas localidades em 2018.

Tabela 1 - Concentração de turistas por região

REGIÃO	2018		2003	
	TURISTAS	PERCENTUAL	TURISTAS	PERCENTUAL
América do Sul	4.050.598	61,2%	1.579.889	38,2%
América do Norte	689.583	10,4%	787.407	19,1%
Ásia	255.138	3,9%	106.760	2,6%
África	64.605	1,0%	52.489	1,3%
América Central e Caribe	45.991	0,7%	29.536	0,7%
Europa	1.460.740	22,1%	1.522.694	36,8%
Oceania	54.675	0,8%	21.880	0,5%
Oriente Médio	–	–	26.460	0,6%
Países não especificados	46	0,0%	5.732	0,1%

Fonte: Ministério do Turismo.

A competitividade do Brasil como destino turístico internacional foi incrementada entre os anos 2007 e 2016, quando o país sediou importantes eventos globais. Tal ciclo teve início com os Jogos Panamericanos, no Rio de Janeiro, em 2007; abrangeu os Jogos Mundiais Militares, a Jornada Mundial da Juventude – primeira viagem internacional feita pelo Papa Francisco – e a Copa das Confederações, em 2011; e a Copa do Mundo FIFA, de 2014. O fim do ciclo, em 2016, ocorreu com Jogos Olímpicos e Paralímpicos.

Essas ocasiões permitiram que o Brasil expusesse ao mundo e aos investidores seu potencial nas áreas de turismo, segurança, infraestrutura, geração de negócios e, principalmente, seu estilo de vida, abandonando a velha percepção simplista e equivocada de país do samba, do Carnaval e do futebol. Estudo do Fórum Econômico Mundial indica que, desde que teve início o período de megaeventos, o País avançou 31 posições no ranking das Economias mais Competitivas do Turismo. Passou da 59^a, em 2007, para a 28^a posição em 2015. Já no estudo mais recente, publicado em 2019, o país havia perdido algumas posições, situando em 32^o da lista.

Apenas a título de comparação, o Brasil recebeu, em 2006, cerca de 5 milhões de turistas estrangeiros. Em 2015, foram 6,3 milhões. O ciclo dos megaeventos, portanto, permitiu que o número de turistas estrangeiros aumentasse em 26%, enquanto a expansão média mundial foi de 7,6%. Já a entrada de divisas de visitantes estrangeiros não acompanhou o ritmo mundial. Nesse período, cresceu 35% no Brasil, saindo de US\$ 4,3 bilhões em 2006, para US\$ 5,8 bilhões em 2015. Em termos percentuais, é quase metade do avanço que se observou globalmente. Naquele ano, o volume de receitas geradas com o turismo, no mundo, oscilou 63%, de US\$ 733 bilhões para US\$ 1,2 trilhão.

Como preparativos para os megaeventos internacionais, por exemplo, a Embratur empreendeu uma série de ações. Em 2012, começou a promover os eventos intitulados *Goal to Brazil*, organizados nos principais mercados turísticos mundiais para atrair turistas para a Copa do Mundo, Olimpíada e Paralimpíada. A iniciativa, que se estendeu até 2014, foi realizada no Chile, Argentina, Portugal, Colômbia e Canadá. Dirigida a operadores de turismo, agentes de viagens e jornalistas, alcançou a marca de 1.500 participantes, com ampla repercussão na imprensa de tais mercados. Também em 2012, na véspera da abertura oficial dos Jogos Olímpicos de Londres, lançou a campanha “O mundo se encontra no Brasil.

Venha Celebrar a Vida”. Com abrangência global, a ação buscava apresentar o Brasil a mais de 100 países. Desenvolveu, ainda, o Portal Brasileiro do Turismo (www.visitbrasil.com), disponível em três idiomas.

Outro destaque, no âmbito do Plano Aquarela, foi o turismo de negócios, em que a imagem do Brasil foi trabalhada para torná-lo anfitrião de eventos corporativos, feiras e convenções. O avanço fica evidente ao observar os números, em 2003, o país sediou 63 eventos internacionais. Em 2015, foram 292, alçando o Brasil para a 11ª posição entre os que mais sediaram eventos naquele ano, segundo estudo da Associação Internacional de Congressos e Convenções (ICCA, pela sigla em inglês)⁵⁸.

Além disso, a Embratur promoveu campanhas específicas a esses públicos. Um exemplo é a “Viva o verão de perto – Venha para o Brasil”, publicidade voltada a divulgar o Brasil como destino na temporada do verão 2015/2016. Veiculada por canais de televisão da Argentina, Chile, Uruguai, Paraguai, Colômbia e Peru, tal campanha aconteceu em um momento favorável ao turismo brasileiro, em que o dólar estava mais valorizado em relação ao real, o que fazia com que o turista estrangeiro tivesse maior poder de compra no Brasil, elevando a rentabilidade do setor do turismo.

O Plano Aquarela traçava algumas metas além dos países prioritários, já mencionados. O documento intitulado “Plano Aquarela 2020”, publicado em 2010, traçava objetivos a serem atingidos até o ano de 2020. Entre elas, ter em 2014, ano da Copa do Mundo, 500 mil turistas a mais que em 2013, e em 2016, ano das Olimpíadas, 380 mil a mais que 2015. Além disso, esperava-se aumentar o turismo internacional em 113% entre 2010 e 2020. A ideia era receber, em 2019, 10,2 milhões de visitantes e, em 2020, 11,1 milhões.

A meta para 2014 foi batida, mas o mesmo não aconteceu em 2016. O avanço no número de visitantes, na década, também esteve longe do esperado. Confirmada a expectativa de 2019, de cerca de 6,3 milhões de visitantes, distante da expectativa de 10,2 milhões visitantes. Assim, o crescimento sobre 2010 não foi de 113%, e sim, no máximo, de 20%.

58 Disponível em: <<https://www.acritica.net/editorias/geral/brasil-e-o-11o-destino-do-mundo-para-realizacao-de-eventos/167030/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

Tabela 2 - Total de turistas estrangeiros no Brasil / ano

Ano	Total turistas	Variação %
2018	6.621.376	0,49%
2017	6.588.770	0,64%
2016	6.546.696	3,82%
2015	6.305.838	-1,93%
2014	6.429.852	10,61%
2013	5.813.342	2,40%
2012	5.676.843	4,48%
2011	5.433.354	5,27%
2010	5.161.379	7,48%
2009	4.802.217	-4,91%
2008	5.050.099	0,48%
2007	5.025.834	0,17%
2006	5.017.251	-6,36%
2005	5.358.170	11,78%
2004	4.793.703	15,99%
2003	4.132.847	9,19%

Fonte: Ministério do Turismo.

O Plano Aquarela, mantido pelos governos de Dilma Rousseff (2011 a 2016) e Michel Temer (2016 a 2019), foi descontinuado no de Jair Bolsonaro, em 2019, conforme abordado no item 3.1.

A promoção e divulgação feita pelo Brasil, com foco nos destinos turísticos, repete-se nos diferentes países da região. No Chile, por exemplo, a estratégia faz uso da marca-de-destino, ressaltando a diversidade de opções que o território oferece. Os diferenciais estão divididos em cinco categorias: norte e deserto de Atacama, centro, Santiago e Valparaíso, Rapa Nui, Sul, lagos e vulcões, e Patagônia e Antártica. Os atributos, por sua vez, exploram características específicas, como o turismo indígena, vida urbana, praias, águas termais e bem-estar, cruzeiros e navegações, astroturismo, cultura, vinhos e gastronomia, aventura e esporte e, por fim, natureza.

Na Argentina, a divulgação dos destinos destaca a aventura, apresentando destinos classificados como natureza, gastronomia, aventura e esportes, além de

cultura⁵⁹. Já o Uruguai se consolidou, nos últimos anos, no desenvolvimento de infraestrutura de hotéis e serviços turísticos de qualidade, e na oferta de condições naturais atrativas localizadas a poucos quilômetros de distância entre si.

Na Colômbia, *el país de la belleza*, como diz o slogan da marca-país, as ofertas são apresentadas de forma segmentada, para férias e reuniões (turismo de lazer e negócios, portanto). Para o turismo, as opções são apresentadas como experiências, por exemplo, como “destinos com sabores que fascinam”, “destinos com experiências que emocionam” e “destinos com natureza que surpreende”. Para negócios, os destinos apresentados ressaltam a infraestrutura disponível para a realização de eventos e convenções, como Cartagena, em que é destacada a ampla oferta de destinos aéreos, ligando-a a várias partes do mundo. Ainda em negócios, a Colômbia tem explorado um outro tipo de pacote turístico: o “bodas de destino”, mostrando algumas localidades que podem abrigar cerimônias de casamento⁶⁰.

As ações para divulgação também são similares – contemplando eventos para intermediários (operadores de turismo e agentes de viagens) e campanhas publicitárias internacionais, além de agenda contínua de publicações nas diferentes redes sociais, dirigidas ao consumidor final (abordagem B2C).

Outra característica recorrente é a parceria entre as agências e/ou órgãos que cuidam do turismo com a iniciativa privada. No Uruguai, por exemplo, existe um programa nacional de turismo no longo prazo, que oferece uma visão estratégica e consensualizada entre o setor público e privado para o desenvolvimento da atividade no país. Em 2015 entrou em vigência a Lei de Turismo, que estabelece essa atividade como um direito e gera ferramentas para melhorar a produtividade do setor. Também existe uma política de promoção ativa que, através da participação nas principais feiras internacionais e um forte investimento em campanhas de publicidade, posiciona o Uruguai internacionalmente sob a marca "Uruguay Natural", permitindo ressaltar os valores diferenciados do país como destino turístico⁶¹.

O Peru também faz suas divulgações no formato de destinos turísticos, apresentando-os de forma estruturada e integrada, com o intuito de impulsionar a comercialização dos destinos e, conseqüentemente, desenvolvimento socioeconômico local. Nesse formato, são estabelecidas parcerias público-privadas

59 Disponível em: <<https://www.argentina.travel/pt>>. Acesso em: 08 out. 2023.

60 Disponível em: <<https://colombia.travel/es>>. Acesso em: 08 out. 2023.

para a promoção dos destinos. Um exemplo são os destinos e eventos promovidos pelo país para a observação de aves, como o *Birding Rally*, viagens de reconhecimento promovidas com veículos especializados em turismo de observação de aves e líderes de opinião; e os *Big Day*, em que equipes de observadores de aves tentam registrar o maior número de espécies durante 24 horas.

Dentre as diversas campanhas para reforçar a imagem do país no exterior está a *Perú: Imperio de Tesoros Escondidos*. Realizada em 2012, teve como objetivo divulgar a diversidade de destinos turísticos do País. O intuito era o de desconcentrar o fluxo de turistas dirigido à Rota Sul Peruana, que entre os destinos que abrange está Machu Picchu, umas das sete maravilhas do mundo. O que se buscou, nessa abordagem, foi posicionar o Peru como um dos berços da humanidade, transmitindo a imagem de que se trata de um destino turístico multicultural. Em 2015, foi a vez da campanha *Perú, país de Tesoros Escondidos*. Como continuidade ao esforço anterior, a nova campanha evocava a parte de experiências do viajante que busca novas formas de satisfazer as necessidades de recreação com a visita ao país, sob o slogan *Eso que no sabías de ti, vive en Perú*. Outro exemplo é a campanha realizada em 2019, *Perú, el país más rico del mundo*, reforçando que o destino é abençoado com um patrimônio único, em que a riqueza é definida pelo bem-estar e harmonia com a natureza.

A marca país vem contribuindo para um crescimento expressivo no número de turistas ao Peru. Em 2019, 4,4 milhões de estrangeiros visitaram o país, quase o dobro do observado em 2010, dado mais antigo disponível no *website* da Promperú. Em todos esses anos, o total de visitantes superou a média observada na América do Sul, exceto em 2014, quando o País certamente foi impactado pela Copa do Mundo no Brasil.

Em 2008, os cinco maiores emissores de turistas ao Peru eram Brasil, Colômbia, Chile, Argentina e México, nessa ordem, segundo dados do *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo* (Mincetur). Dez anos depois, Estados Unidos passam a figurar nessa lista, respondendo por 15% dos visitantes, fatia que lhe confere o segundo lugar entre os *top 5*, atrás do Chile, que despontou como principal emissor: 30% dos turistas estrangeiros são provenientes desse país, que faz fronteira com o Peru ao sul. Equador e Argentina vinham na sequência, com 6% cada um. Quem

fecha essa relação é a Colômbia, com 5%. Brasil e México, que antes enviavam número relevante de turistas, respondiam, em 2018, por 4% e 3%, respectivamente.

Assim como ocorre no Brasil – e em outros países, de acordo com a OMT – o turismo intrarregional predomina no Peru. Do total de visitantes em 2018, 55% eram da América Latina, informa o Mincetur. O restante se divide entre os anglo-saxões (27%), europeus (13%) e asiáticos (4%). Países da África e Oceania respondem por apenas 1%.

Em relação aos destinos mais visitados, sete de cada dez turistas visitam Lima, a capital peruana, e quatro de dez se dirigem à Cusco, onde estão localizados Machu Picchu e o Vale Sagrado, entre outros pontos turísticos. Tacna, na fronteira do Chile – uma das regiões produtoras de pisco mais tradicionais do Peru – é a terceira mais visitada, atraindo três de cada dez turistas.

3.3 Exportações

Mais de mil empresas são sócias do *Uruguay Natural*⁶², forma com que é denominada a marca-país dessa nação. Ser sócia da marca nacional significa que a empresa a aplica, espontaneamente, nos rótulos e outros materiais promocionais e de comunicação de seus produtos e serviços que seguem para exportação, de acordo com o *Uruguay XXI*, órgão que gerencia essa questão no país. As empresas que firmaram o compromisso de uso da marca-país, abrangem os diferentes portes (pequeno, médio e grande) e são provenientes de setores como alimentos, turismo, design, tecnologia e industrial.

Figura 22 - Exemplos da marca-país do Uruguai



Fonte: Uruguay XXI.

A iniciativa do Uruguai se assemelha às adotadas por Peru e Chile, conforme descrito no item 2.4.2 desta tese. Tanto no *Programa de Licenciarios*, no Peru, como no *Made by Chileans* (feito por chilenos, em tradução pela autora), no Chile, as respectivas marcas-países endossam a procedência dos produtos ou serviços, transferindo, a eles, atributos que a nação possui e que podem torná-los diferentes de opções originadas em outras partes do mundo. Essa prática, como também descrito no item 2.4.2, assemelha-se ao que no marketing ganha o nome de *co-branding*.

A Colômbia também disponibiliza às empresas a possibilidade de inserir sua marca-país na comunicação de seus produtos. Nesse caso, a iniciativa ganha o nome de “Aliados”, e contempla a possibilidade de as empresas usarem a marca-país em plataformas digitais e nas embalagens e rótulos de produtos. Em relação à Argentina, a pesquisa não encontrou nenhuma informação relacionada ao uso da marca-país por empresas interessadas.

Dessa forma, entre os seis países estudados, Uruguai, Chile, Peru e Colômbia são os que adotam a prática de estender, às exportações, o uso da marca-país que é feito no turismo. Com base nas informações publicadas pelos quatro países sobre essa temática, o Uruguai foi o primeiro a instituir a modalidade de “sócios”, em 2019. Dois anos depois, o Chile seguiu nessa direção, criando o que inicialmente foi denominado “Programa Uso de Marca de Chile”⁶³. Estimular as empresas a incorporar o selo *Marca Chile* em seus produtos, serviços ou materiais de comunicação, seria uma forma de todas as empresas transmitirem a mesma mensagem ao exterior, conforme consta no website da *Imagen de Chile*, agência que gerencia essa temática no país.

Em 2022, a iniciativa teve o nome alterado para o atual, *Made by Chileans*, em linha com o novo conceito adotado, nesse mesmo ano, para a marca-país. Conforme descrito no item 3.1 deste capítulo, a estratégia da marca nacional passou por revisão, sendo ressignificada para *Chile: Creando Futuro* (Chile: criando futuro, em tradução feita pela autora). Esse novo *slogan* se baseia na busca por ressaltar atributos do país relacionados a sustentabilidade, qualidade de vida e esforços colaborativos, informa a *Imagen de Chile*. Colocar o protagonismo do chileno, e não do país – como sugere o *Made by Chileans* –, é uma forma de reforçar o

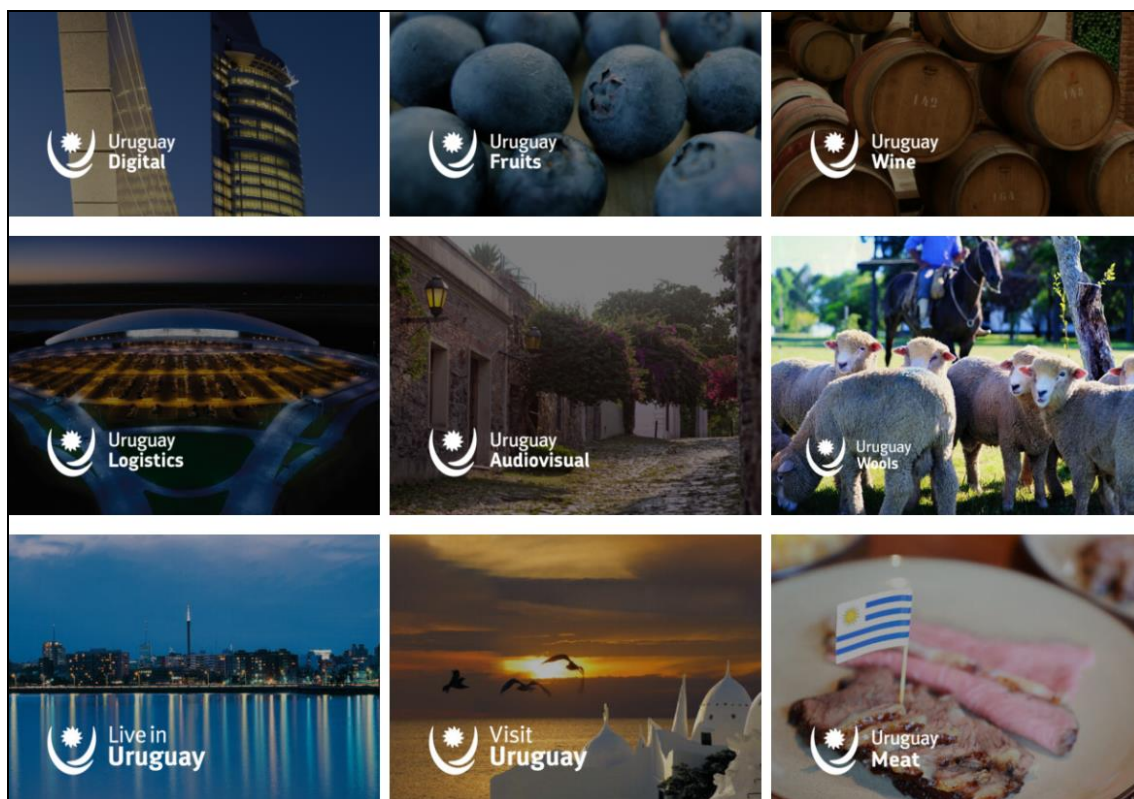
62 Disponível em: <<https://www.uruguayxxi.gub.uy/pt/marca-pais/socios/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

63 Disponível em: <<https://marcachile.cl/marca-chile/se-protagonista-de-nuestra-nueva-campana/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

empreendedorismo, tão presente na vida do chileno, de acordo com a agência. Com isso, a iniciativa já conta com a participação de mais de 1,4 mil empresas locais⁶⁴.

O Peru não disponibiliza informações sobre o início do *Programa de Licenciarios*, nem sobre o total de adesões, dados que também não foram encontrados em relação à Colômbia. Mas, no Peru, há informações sobre a criação de marcas setoriais, conforme explanado no item 2.4.2 desta tese. O Uruguai também lançou marcas setoriais, em 2019, mesmo ano em que criou a modalidade de “sócios”. Foram criadas nove marcas para diferentes setores, como tecelagem em lã, vinícola, logística, frutas, tecnologia e carnes, e para a atração de turistas e não residentes para o Uruguai, em parceria com as associações de empresas exportadoras. Um diferencial da marca setorial uruguaia sobre a peruana é a utilização da logomarca nacional em todas as variações, entendida como uma forma de reforçar a própria marca-país, de acordo com a *Uruguay XXI*.

Figura 23 - Marcas setoriais do Uruguai



Fonte: Uruguay XXI.

64 Disponível em: <<https://www.marcachile.cl/marca-chile/uso-de-marca/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

A partir desses exemplos, é possível afirmar que a marca-país como *co-branding* de produtos e serviços é uma ação à qual os países têm recorrido para apoiar as empresas locais nos esforços de exportação. Embora estejam se multiplicando, nos países estudados ainda vigoram práticas tradicionais, como impulsionar as exportações por meio de agenda de capacitações e orientações aos empresários, além da organização de eventos, no próprio país ou em outros, pelas agências governamentais que se dedicam a esse tema. Também é recorrente a atuação estreita, dessas agências, com associações setoriais. São, sem dúvida, alternativas de projetar a imagem dos países no exterior. Porém, como as análises partem do princípio de que “a marca-país é uma plataforma transversal às diferentes atividades econômicas de um país, que atua com um objetivo específico, impactando positivamente tais atividades, por meio da utilização de ferramentas relacionadas a essa temática”, conforme determinado no item 2.5 desta tese, essas muitas iniciativas desenvolvidas nos países não se enquadrariam nesse conceito.

De todo modo, ao longo da pesquisa para a elaboração desta tese, algumas ações voltadas à projeção da imagem dos países no exterior foram identificadas. Ainda que sejam específicas para promover as exportações – não estando, portanto, alinhadas a uma estratégia ampla e uniforme de exposição do país –, são iniciativas voltadas a contribuir à imagem da nação, e considerá-las nesta pesquisa contribui para compreender como a projeção dos países no exterior tem sido realizada.

Tais ações incluem, por exemplo, as adotadas pelo Brasil, em que as parcerias com associações setoriais se destacam na trajetória de 25 anos da Apex-Brasil, agência local dedicada a exportações e atração de investimentos, completados em 2022.

Sendo assim, não fez parte da estratégia da Apex-Brasil utilizar uma estratégia de marca-país transversal a todos os setores da economia, que contemple logomarca, ações e mensagens-chave unificadas, e selos para que as empresas os estampem em seus produtos ou comunicações institucionais, como se observa nas experiências do Uruguai, Peru e Chile. A exceção foi o período dos grandes eventos esportivos, quando o Brasil sediou a Copa do Mundo FIFA, em 2014, e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, em 2016. A visibilidade que o país obteve nesse período levou a Apex-Brasil a instituir estratégias para engajar os diferentes setores em uma diretriz única de exposição internacional. Contudo, foram ações pontuais, que não tiveram continuidade, passados os eventos.

Essas iniciativas consistiram nas campanhas *Brasil Beyond* (o Brasil que vai além, em tradução pela autora), realizada em 2014, e *Be Brasil* (Ser Brasil, em tradução pela autora), anunciada em 2016, no dia seguinte ao encerramento dos Jogos Olímpicos, na capital fluminense. Ambas foram desenhadas com base em pesquisas internacionais de percepção sobre o país, realizadas pela Apex-Brasil, em 2012, em 16 mercados estratégicos. Na ocasião, foi identificado que os produtos e serviços brasileiros não eram percebidos com qualidade. O país era percebido como um país agrícola e em desenvolvimento, apesar de possuir uma indústria consolidada e diversificada, e uma das maiores economias do mundo. Também era pouco conhecido, no mundo, em relação à inovação, compromisso com os negócios, competitividade e tecnologia. Do ponto de vista econômico, portanto, ele não era atrativo, mas na imagem que os estrangeiros possuíam sobre o Brasil, estavam resguardados os bons estereótipos, como belezas naturais, criatividade, povo acolhedor.

Com o *Brasil Beyond*, buscou-se mostrar que o país e seus negócios eram mais do que se percebia. A mensagem que essa ação se propunha a transmitir era a de que o Brasil era um país criativo e determinado, com entregas de qualidade e sustentáveis. Essas características, somadas à sua conhecida simpatia e riqueza de recursos naturais, faziam dele uma nação com empresas competitivas globalmente, com estabilidade e igualdade social.

A partir de um plano estratégico de comunicação, integrado por logomarca específica e ações de publicidade, relações públicas, imprensa, eventos e promoções, criou-se uma plataforma, na Apex-Brasil, voltada a uniformizar a projeção internacional que as diferentes associações setoriais faziam do país. Com o alinhamento de discursos, o *Brasil Beyond* buscava contribuir para melhorar a imagem dos produtos e serviços e, conseqüentemente, para a geração de negócios.

Entidades e empresas foram convidadas a participar. A proposta era que os eventos internacionais do setor aplicassem a identidade visual do *Brasil Beyond*, seguindo as orientações técnicas, da Apex-Brasil, para a elaboração dos materiais, que também precisavam ser submetidos à aprovação da agência. Foi uma iniciativa complementar ao branding setorial. Assim, cada setor trabalharia seus atributos sem se esquecer dos atributos do Brasil: qualidade, criatividade, determinação e entregas sustentáveis.

O *Brasil Beyond* ainda incentivava que empresas compartilhassem histórias que contribuíssem para fortalecer as mensagens-chave da ação, informações que seriam utilizadas para a construção das ações de comunicação.

O lançamento do *Brasil Beyond* ocorreu na Copa do Mundo FIFA 2014. Durante os jogos, os letreiros em volta dos estádios estamparam a marca *Brasil Beyond Football*, iniciativa que buscava comunicar, ao mundo, que o Brasil era mais do que o país do futebol. Essa iniciativa foi liderada pela Apex-Brasil, que foi uma das patrocinadoras do evento. Outras iniciativas ocorreram nos meses seguintes, sempre em parceria com associações setoriais. Alguns exemplos:

- Evento promovido na Embaixada Brasileira de Paris, paralelamente à semana de moda na capital francesa, em setembro de 2014⁶⁵. Em formato de exposição, reuniu peças de renomados estilistas brasileiros, itens da cultura indígena e móveis e objetos de reconhecidos arquitetos e designers. O evento resultou de parceria entre a Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), a ABEST (Associação Brasileira de Estilistas) e a Abit (Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção).
- TEDGlobal 2014. Instalação do espaço *Brasil Beyond*⁶⁶: *Discover Brasil Beyond Perspectives*, no lounge de convivência e networking do evento, organizado em formato de conferência com o objetivo de debater ideias e iniciativas, e pela primeira vez promovido na América do Sul, precisamente no Rio de Janeiro, em outubro de 2014. Com o espaço *Brasil Beyond*, buscou-se ativar os cinco sentidos das mais de mil pessoas que participaram do evento, entre brasileiros e estrangeiros, que eram atraídas por aromas de floresta e de frutas, como castanha do Pará, cupuaçu e pitanga, que ativam o olfato. Ao entrar no ambiente, as pessoas tinham uma breve imersão em uma experiência sensorial. Por meio do tato, foi possível experimentar texturas de couros trabalhados com design e novas tecnologias, e de tecidos feitos a partir da reciclagem de garrafas PET. Em tablets, os participantes escolhiam o que ouvir, em uma playlist de

65 Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/BRASIL-BEYOND-AGITA-AGENDA-DE-FASHIONISTAS-DURANTE-A-SEMANA-DE-MODA-DE-PARIS/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

66 Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/TUNEL-SENSORIAL-LEVA-EXPERIENCIA-BRASILEIRA-AOS-PARTICIPANTES-DO-TEDGLOBAL/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

produções independentes de músicos brasileiros. Em um painel, eram projetados vídeos sobre locações brasileiras para a produção de filmes e arte contemporânea nacional. Houve, ainda, degustação de chocolate produzido com cacau orgânico cultivado na Mata Atlântica, na Bahia.

- Discover the Brazilian Originality Beyond Trends⁶⁷. Para promover a moda brasileira na China, mostrando que ela vai além das expectativas e se inspira na arte, na música e na gastronomia, foi realizado um evento específico em Xangai, em novembro de 2014. A fim de representar a cultura plural de um país com dimensões continentais, a ocasião se estendeu ao longo de uma semana, e recebeu 20 marcas brasileiras, em agenda que contemplou workshop com especialistas para apresentação do setor de moda na China, visitas técnicas guiadas às principais empresas multimarcas do país, rodada de negócios, evento de posicionamento de imagem e um editorial com as marcas. O evento foi promovido em parceria com a Associação Brasileira dos Estilistas (Abest), com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (Abit), e com a Associação Brasileira da Indústria de Calçados (Abicalçados).
- National Retail Fair (NRF Big Show)⁶⁸. A maior feira de varejo das Américas, promovida em Nova York (EUA), contou com a presença do Brasil por meio de delegação de 17 empresas, treze do setor de software e serviços de TI e quatro da indústria gráfica. A iniciativa, ocorrida em janeiro de 2015, integrou o programa de internacionalização competitiva, gerenciado pela Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex) e pela Associação Brasileira da Indústria Gráfica (ABIGRAF).
- Exhibición Internacional del Cuero e Insumos (EICI)⁶⁹. Instalação do Espaço Brasil Beyond, marca desenvolvida pela Apex-Brasil para

67 Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/MODA-BRASILEIRA-DESEMBARCA-NA-CHINA-SOB-CONCEITO-BRASIL-BEYOND0/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

68 Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/SOFTEX-LEVA-DEZ-EMPRESAS-BRASILEIRAS-DE-TI-PARA-A-NRF-BIG-SHOW-2015-EM-NOVA-IORQUE/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

69 Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/ASSINTECAL-E-APEX-BRASIL-RETORNAM-COM-SALDO-POSITIVO-DE-B/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

comunicar a qualidade dos produtos e serviços brasileiros no exterior, durante a EICI, uma das principais feiras internacionais do setor coureiro-calçadista da América Latina, realizada em Bogotá, Colômbia, em fevereiro de 2015. Nesse espaço de relacionamento, quatro entidades setoriais brasileiras apresentaram seus projetos: Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal), Associação Brasileira da Indústria Calçadista (Abicalçados), Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (Abrameq) e Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB).

Figura 24 - Logomarca Brasil Beyond



Fonte: Apex-Brasil.

Figura 25 - Exemplo de evento com uso da logomarca Brasil Beyond



Fonte: Apex-Brasil.

Em 22 de agosto de 2016, dia seguinte ao encerramento dos Jogos Olímpicos e das Paralimpíadas, no Rio de Janeiro, a Apex-Brasil lançou o *Be Brasil*⁷⁰, campanha para projetar a imagem do país – e dos seus negócios, consequentemente –, no exterior. A data foi escolhida propositalmente, de forma a

70 Esta e outras informações referentes ao BeBrasil foram extraídas da rede mundial de computadores. Disponível em: <<https://sputniknewsbr.com.br/20160825/presidente-apex-be-brasil-fortalece-pais-exterior-6142585.html>>. Acesso em: 07 out. 2023.

aproveitar a visibilidade internacional que o Rio de Janeiro alcançou, ao sediar o evento global. Nessa iniciativa, a Apex-Brasil contou com a parceria do Ministério das Relações Exteriores, órgão ao qual a agência estava então vinculada⁷¹.

O objetivo da campanha era posicionar o Brasil como um parceiro dinâmico, positivo e confiável para a realização de negócios, como exportador ou para receber investimentos, por meio da valorização das empresas que atuam no exterior.

A diretriz utilizada pelo *Be Brasil* foi utilizar, conceitualmente, uma multiplicidade de elementos que traduzissem atributos do Brasil que são aplicáveis a setores específicos. Assim, o *Be Brasil* se estabeleceu como uma plataforma que gerenciaria cinco marcas nacionais diferentes – uma delas, setorial –, direcionadas a projetar o país em eventos internacionais, e alinhar discursos e mensagens-chave.

As marcas, assim, seriam adotadas por associações setoriais e/ou empresas que se identificassem com os conceitos propostos, relativos a sustentabilidade, criatividade e inovação. As quatro alternativas de marcas nacionais eram (i) *Be Brasil*, para ser utilizada de forma ampla, (ii) *Be Sustainable* (Seja Brasil, Seja Sustentável), (iii) *Be Brasil, Be Creative* (Seja Brasil, Seja Criativo), e (iv) *Be Brasil, Be Innovative* (Seja Brasil, Seja Inovador). A marca setorial criada foi a *Be Sustainable, Be Brazilian Agribusiness* (Seja Sustentável, Seja o Agronegócio Brasileiro), de forma a reforçar o posicionamento do Brasil como um dos maiores produtores agrícolas do mundo, e o que possui práticas agrícolas mais sustentáveis.

Figura 26 - Logomarca da campanha Be Brasil



Fonte: Apex-Brasil.

Tanto as iniciativas *Brasil Beyond*, como *Be Brasil*, buscaram criar marcas transversais para a exposição do país, porém restrita às exportações. Não houve, no Brasil, nenhuma estratégia voltada a aplicar a mesma marca nacional nas três

71 Disponível em: <<https://portalapex.azurewebsites.net/noticia/APEX-BRASIL-E-MRE-LANCAM-ESTRATEGIA-DE-PROMOCAO-DO-BRASIL/>>. Acesso

frentes de projeção do país no exterior (turismo, exportações e atração de investimento estrangeiro direto). Além disso, as duas campanhas foram de curto prazo. Não estão disponíveis, nem foram disponibilizadas, mais informações, por parte da Apex-Brasil, sobre os desdobramentos dessas duas iniciativas e respectivos resultados.

O que há publicado são informações sobre as marcas setoriais, desenvolvidas em parceria com as respectivas associações, para projetar o Brasil comercialmente, no exterior. Ao longo dos 25 anos de atuação da Apex-Brasil, foram criadas 52 marcas setoriais (APEX-BRASIL, 2023).

Figura 27 - Logos desenvolvidas - Apex-Brasil e associações setoriais



Fonte: Apex-Brasil.

Todas as logomarcas setoriais foram criadas em parceria com as associações correspondentes à atividade, e a maioria delas são parte de uma iniciativa mais abrangente para agregar competitividade internacional aos produtos, que incluem,

por exemplo, capacitação de profissionais e missões empresariais ao exterior. Outra característica é o fato de estarem direcionadas principalmente a empresas de pequeno e médio porte.

Quadro 5 - Resultados das iniciativas de parcerias com a Apex-Brasil

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Arranjo Produtivo Local do Alcool (APLA)	Por meio do projeto Brazil Sugarcane Bioenergy Solution, criado em 2006, a cadeia produtiva de cana-de-açúcar tem acesso a tecnologia e soluções. Até 2021, 196 empresas haviam passado pelo projeto, que realizou mais de 110 missões em formatos como rodadas de negócios, visitas técnicas e participações em seminários e conferências em mais de 49 países.
Associação Brasileira da Indústria de Dispositivos Médicos (ABIMO)	Por meio do projeto Brazilian Health Devices (BHD), criado em 2002, cerca de 80% das empresas filiadas à ABIMO exportavam regularmente, alcançando mais de 100 países e fortalecendo suas marcas no exterior. No primeiro ano do projeto, o BHD tinha 88 empresas participantes, que exportaram cerca de US\$ 37 milhões. Em 2021, eram 145 empresas, que juntas alcançaram US\$ 116 milhões em exportações.
Associação Brasileira da Indústria de Café Solúvel (ABICS)	Parceria em projetos de inteligência competitiva, defesa de interesses comerciais e acordos tarifários internacionais, certificações internacionais e na criação da marca institucional do setor, o Explore & Enjoy.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Amendoim e Balas (ABICAB)	Parceria com a Apex-Brasil desde 1998.
Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC)	Convênio firmado em 2000, dando origem ao projeto setorial Beautycare Brazil, considerado pela ABIHPEC o mais relevante programa de apoio à indústria nacional do segmento.
Associação Brasileira da Indústria de Iluminação (ABILUX)	Com o projeto Lux Brasil, criado em 2011, as empresas de iluminação se tornaram exportadoras.
Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (ABIMAQ)	Parceria de mais de 22 anos, o que se reverte, para as indústrias do setor, em oportunidades de fazer parte de grandes eventos internacionais e em capacitação. Nesse período, foram mais de 575 ações, que garantiram a presença internacional do maquinário brasileiro em quase 200 feiras internacionais.
Associação Brasileira da Indústria do Arroz (ABIARROZ)	Criação do projeto Brazilian Rice, em 2012, para fomentar as exportações de arroz beneficiado. Hoje, são mais de 30 indústrias e cooperativas do setor orizícola beneficiadas pela iniciativa.
Associação Brasileira da Indústria Elétrica e Eletrônica (ABINEE)	Parceria entre a Apex-Brasil e o setor eletroeletrônico brasileiro.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira da Indústria de Insumos Farmacêuticos (ABIQUIFI)	Desenvolvimento de projetos específicos e ações estruturantes para abrir novos mercados à cadeia farmacêutica. Um exemplo é o projeto Imagem Sanitária, lançado em 2016, em conjunto com a Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa).
Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT)	Com o Texbrasil, programa de internacionalização da indústria têxtil e de moda brasileira criado há mais de 20 anos, foram firmados onze convênios, até maio de 2022, e cerca de 1,9 mil empresas foram apoiadas em mais de 7 mil ações de qualificação, negócios, imagem, inovação e sustentabilidade. Esse esforço possibilitou a exportação de US\$ 9,7 bilhões em produtos têxteis, de vestuário, tecidos técnicos e não tecidos, além de cama, mesa e banho, e a geração de 35 mil postos de trabalho.
Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais (APRO)	Parceria iniciada em 2005, em que a Apex-Brasil contribuiu para posicionar a APRO como player no mercado internacional, possibilitando conexões com associações irmãs fora do país.
Associação Brasileira das Indústrias de Equipamentos, Ingredientes e Acessórios para Alimentos (ABIEPAN)	Com o convênio do projeto Brasil Foodservice, estabelecido em 2003, foram realizadas feiras, rodadas de negócios, missões comerciais e estudos de mercado, entre outras ações.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Digitais (ABRAGAMES)	Com os cerca de dez anos de parceria no projeto Brazil Games, o país alcançou reconhecimento internacional como hub de negócios e inovação no setor de games.
Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI)	A partir de 2000, quando foi firmado o primeiro convênio com a Apex-Brasil para organizar a participação brasileira na feira mais tradicional do segmento de doces e aperitivos, a ISM, em Colônia, Alemanha, diversas atividades de promoção comercial foram desenvolvidas, resultando na participação em mais de dez feiras internacionais.
Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)	Com o programa Brazilian Footwear, de apoio às exportações de calçados, os embarques de calçados foram ampliados, alcançando mais de 160 países. Com isso, o Brasil se tornou a quinta maior indústria de calçados do planeta. O setor calçadista brasileiro contabiliza 5 mil empresas e gera mais de 280 mil empregos diretos.
Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (ABIMDE)	Parceria para desenvolvimento da indústria nacional de defesa e segurança, por meio das exportações.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL)	Convênio iniciado em 2007, atendendo 30 mercados. Em 2021, os produtos de madeira e móveis chegavam a 172 destinos, movimentando os mais diversos elos da cadeia produtiva do setor.
Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC)	O projeto Brazilian Beef, criado há mais de 20 anos, tem contribuído para impulsionar as exportações de carne bovina, levando toda a qualidade e excelência do nosso produto para a mesa de consumidores em 155 países.
Associação Brasileira de Arte Contemporânea (ABACT)	Projeto iniciado em 2007, com a Fundação Bienal de São Paulo, para promover oportunidades de negócios no exterior. A partir de 2011, com 22 empresas apoiadas, passou a ser executado pela Abact e recebeu o nome de Latitude – Platform for Brazilian Art Galleries Abroad. Em dez anos de atuação, as exportações passaram de US\$ 18 milhões (2011), para US\$ 63 milhões (2021), com 67 empresas participantes.
Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA)	Com o "Cafés do Brasil", criado há quase uma década, a presença dos cafés especiais brasileiros foi consolidada em mercados como EUA, Japão, Europa, e foi possível levar os produtos ao Oriente Médio, Ásia e Oceania.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefato (ASSINTECAL)	Parceria que possibilitou que componentes para calçados se convertessem em exportações. Por meio dela, as matérias-primas brasileiras estão em produtos terminados em mais de 80 países, e o Brasil se tornou referência em design e transferência de conhecimento para os principais parceiros no exterior.
Associação Brasileira de Estilistas (ABEST)	Parceria iniciada em 2004, que possibilitou que as marcas brasileiras de moda alcançassem visibilidade internacional. Isso se refletiu no crescimento da cadeia, por meio da agregação de valor aos produtos finalizados, devido à especificidade de qualidade nos produtos desenvolvidos para exportação.
Associação Brasileira de Franchising (ABF)	Mais de 150 empresas são apoiadas pelo projeto Franchising Brasil, criado há mais de 17 anos. Só em 2021, o setor se expandiu em 10,7%.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCap)	Como resultado da parceria de mais de 12 anos, mais de US\$ 20 bilhões foram levantados por meio de 73 projetos, facilitados por 37 gestores de fundos de private equity ou venture capital, e mais de 100 eventos foram realizados ao redor do mundo. O investimento estrangeiro, que em 2011 representava apenas R\$ 34,3 bilhões, alcançou em 2020 o montante de R\$ 162 bilhões, sendo responsável por mais de 60% do capital alocado em private equity e venture capital.
Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)	Parceria que existe há mais de 15 anos, período em que as exportações cresceram quase 200%. Além disso, entre os projetos conjuntos, está a criação de uma marca setorial internacional e promoção do setor em eventos em outros mercados.
Associação Brasileira de Reciclagem Animal (ABRA)	A participação das empresas no projeto setorial mais do que dobrou, passando de 30, em 2012, para 76, em 2021, um aumento de 153%. O setor exportou pouco mais de US\$ 60 milhões em 2012. Em 2021, devido às ações impulsionadoras do projeto, as vendas totalizaram US\$ 407 milhões.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Brasileira de Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento (ABRAVA)	Programa Abrava Exporta, criado em 2004, contribuiu para o processo de internacionalização das empresas do setor HVAC-R (refrigeração, ar-condicionado, ventilação e aquecimento).
Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ)	Por meio do projeto Brazilian Cattle, criado em 2003, foi intensificada a oferta de um “pacote tecnológico” com a melhor genética zebuína, animais vivos, produtos, insumos, serviços e tecnologias da pecuária brasileira.
Associação Brasileira dos Produtores de Algodão (ABRAPA)	Com o Cotton Brazil, programa lançado em 2019, o Brasil ampliou seu market share no mercado internacional do algodão, saindo de 7% (2016/17) para 23% (2020/21). O país se consolidou como segundo maior exportador mundial de pluma.
Associação Brasileira dos Produtores Exportadores de Frutas e Derivados (ABRAFRUTAS)	A Abrafrutas foi fundada em 2014, ano em que também estabeleceu parceria com a Apex-Brasil. Até 2021, as exportações brasileiras aumentaram em faturamento e volume exportado, por meio do projeto setorial Frutas.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Nacional da Indústria de Material de Segurança e Proteção ao Trabalho (ANIMASEG)	Por meio do projeto Animaseg, criado em 2011, a exposição do setor aumentou. Atualmente, mais de 40 linhas de equipamentos de proteção individual (EPIs) e de proteção coletiva (EPCs) chegam a mais de 25 destinos.
Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC)	A partir do primeiro projeto setorial, em 2012, as soluções de apoio à internacionalização de empreendimentos inovadores estão disponíveis a mais de 350 incubadoras, 57 aceleradoras, 103 iniciativas de parques tecnológicos ativos e 7 mil empreendimentos.
Associação Nacional dos Exportadores de Sucos Cítricos (CitrusBR)	O primeiro projeto setorial foi criado há dez anos, sob o slogan “I Feel Orange”. Por meio dele, foram divulgados os benefícios do suco de laranja para formadores de opinião e consumidores no Reino Unido. Em 2022, a CitrusBR assinou um novo projeto setorial, agora focado na Alemanha, França e Reino Unido.
Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos, Louças Sanitárias e Congêneres (ANFACER)	Durante 20 anos de parceria, o setor de revestimentos cerâmicos conseguiu excelentes resultados, por meio de apoio à promoção no exterior. Essas iniciativas fizeram do Brasil o 7º maior exportador de cerâmica do mundo, com vendas para mais de 110 países.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Associação Nacional dos Fabricantes de Implementos Rodoviários (ANFIR)	Por meio do programa MoveBrazil, em 2016, 75 empresas associadas à Anfir receberam suporte para a internacionalização, realizando aproximadamente US\$ 108 milhões em negócios.
Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex)	Desde o seu início, em 2005, o Brasil IT+ colaborou para que o volume de exportações das empresas participantes fosse ampliado em dez vezes.
Associação Parque Tecnológico São José dos Campos (PqTec)	Promoção das exportações do setor aeroespacial desde 2009, por meio de inteligência de mercado, gestão de projetos, estratégia internacional e portfólio de ações que sempre atendeu às empresas.
Câmara Brasileira do Livro (CBL)	O Brazilian Publishers, criado há mais de 15 anos, foi ganhando estrutura, conhecimento e maturidade, refletidos, hoje, na grande diversidade de ações realizadas, nos produtos lançados e nas parcerias estratégicas fundamentais para as editoras brasileiras com ambição de conquistar outros mercados. O projeto tem reconhecimento internacional e é referência quando o assunto é literatura brasileira.

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Centro Brasileiro dos Exportadores de Rochas Ornamentais (Centrorochas)	Em 2021, ano da assinatura do projeto It's Natural – Brazilian Natural Stone, o setor atingiu recorde histórico de US\$ 1,3 bi em exportações.
Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB)	Com o projeto Brazilian Leather, em vigor desde 2000, diversas ações de conhecimento, promoção comercial, imagem e inteligência de mercado foram realizadas. Nosso país é hoje o terceiro maior exportador mundial de couros.
Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)	Parceria para ações na área de inteligência comercial, além de capacitação e promoção internacional.
Confederação Nacional da Indústria (CNI)	Parceria que deu origem à Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN), que concentra o desenvolvimento de diversos projetos com foco no comércio exterior. Mais de 23 mil empresas brasileiras, nas 27 unidades da Federação, foram atendidas desde 2018.
Conselho Brasileiro das Empresas Comerciais Importadoras e Exportadoras (CECIEX)	Projeto criado em 2014, com a missão de promover o aumento das exportações de micro, pequenas e médias empresas por meio de Empresas Comerciais Exportadoras (ECEs).

continua

continuação

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Instituto Brasileiro da Cachaça (Ibrac)	O projeto Taste the new, taste Brasil, em execução nos últimos 10 anos, tem promovido número crescente de empresas no exterior, principalmente as de micro e pequeno porte.
Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM)	Com o projeto Precious Brazil, as empresas do setor têm recebido apoio às exportações de joias, gemas e bijuterias há mais de 25 anos.
Instituto Brasileiro do Feijão e Pulses (Ibrafe)	Apoio à participação das empresas do setor, em eventos internacionais, e a realização de eventos de promoção das pulses pelo mundo.
Instituto Nacional do Plástico (INP)	Desde 2003, o Think Plastic Brazil é parte de agendas estratégicas do setor, formuladas e ajustadas a cada biênio, sempre com o apoio e parceria da Apex-Brasil para a execução.
Instituto Pet Brasil	A exportação de produtos para animais de estimação superou a marca de U\$S 500 milhões em 2022, resultado da maior participação em eventos e geração de negócios em grandes polos pet, como Estados Unidos, China e Alemanha.

continua

conclusão

ASSOCIAÇÃO SETORIAL PARCEIRA DA APEX-BRASIL	INICIATIVA
Organização das Cooperativas do Brasil (OCB)	Acordo de cooperação vem garantindo novas perspectivas para as cooperativas agro, que buscam inserir ou ampliar sua participação no mercado internacional. Redução dos custos de promoção e maior visibilidade são alguns dos resultados já alcançados. As cooperativas agro são responsáveis por mais de 6% das exportações brasileiras.
Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindmóveis)	Por meio do Orchestra Brasil, foram estruturadas estratégias de competitividade para os fornecedores brasileiros da indústria moveleira.
Viva Lácteos	Em 2014, mesmo ano de fundação da Viva Lácteos, a Rússia revisou o Certificado Sanitário Internacional (CSI) para os lácteos brasileiros e levantou embargo contra a Europa, Estados Unidos e Austrália. O Brasil aproveitou a oportunidade, habilitou 28 plantas e fez a primeira feira (World Food Moscow), em 2015. Desde então, a Apex-Brasil tem apoiado o setor nas principais ações naquele mercado.

Fonte: A autora, com base em Apex-Brasil (2022).

No Chile, também há marcas setoriais, desenvolvidas nos mesmos moldes que as brasileiras, resultado de parceria do órgão governamental dedicado a exportações – que, no caso, é a ProChile, instituição voltada a promover a oferta de produtos e serviços chilenos no mundo, vinculada ao Ministério de Relações

Exteriores –, com as associações setoriais. Para fortalecer a projeção internacional das empresas locais – principalmente as de pequeno e médio porte, como no Brasil –, são desenvolvidas marcas representativas das atividades a que se dedicam – 17, no total, segundo a ProChile –, e organizadas campanhas de comunicação e marketing em outros países⁷².

Figura 28 - Marcas setoriais (logomarcas) - ProChile e associações setoriais chilenas



Fonte: A autora, a partir de informações disponibilizadas pela ProChile.

Quadro 6 - Marcas setoriais (detalhamento) - ProChile e associações setoriais

MARCA	SOBRE	ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS	MERCADOS-ALVO
Ch113, a Digital Country	Marca setorial da indústria chilena de tecnologias digitais.	Sociedad Chilena de Software y Servicios A.G. (Chiletec).	Estados Unidos, México, Colômbia e Peru.

continua

⁷² Disponível em: <<https://www.prochile.gob.cl/herramientas/marcas-sectoriales/nuestras-marcas>>. Acesso em: 07 out. 2023.

continuação

MARCA	SOBRE	ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS	MERCADOS-ALVO
SISMICA Chile	Marca da indústria de artes visuais, criada em 2015.	Asociación de Galerías de Arte Contemporáneo de Chile (AGAC) e Asociación Gremial de Arte Contemporáneo Asociado (ACA), entre outras.	América Latina e Estados Unidos.
Shoot in Chile	Marca criada em 2013 para promover o país internacionalmente como locação para produções audiovisuais.	Asociación de Productoras de Servicios de Producción Audiovisual A.G. (APSP) e Film Commission.	Europa e Estados Unidos.
CinemaChile	Marca para divulgação do setor de produção cinematográfica, criada em 2009.	Asociación de Productores de Cine y Televisión (APCT).	Europa, América e Ásia.
Chiledoc	Marca representativa do setor de documentários, criada em 2018.	Corporación Cultural de Documentalistas.	México, França, Colômbia e China.

continua

continuação

MARCA	SOBRE	ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS	MERCADOS-ALVO
Chilemúsica	Marca que representa a indústria musical chilena.	Asociación Gremial Industria Musical Independiente de Chile (IMICHILE).	Espanha, México e Peru.
Salmón de Chile	Marca de promoção internacional do salmão.	Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G. (SalmonChile) e empresas do setor.	Brasil (Rio de Janeiro e São Paulo).
Merluza Austral Chile	Marca de promoção internacional da merluza austral (<i>Merluccius australis</i>), especialmente no setor de alta gastronomia. É a primeira marca setorial para um peixe selvagem, pescado por captura.	Federación de Industrias Pesqueras del Sur Austral (FIPES).	Espanha.
Fruits from Chile	Marca do setor de frutas e subsetores, criada em 2010 para posicionar as frutas frescas chilenas internacionalmente.	Asociación de Exportadores de Fruta de Chile (ASOEX).	Estados Unidos, América Latina, Europa e Ásia.

continua

continuação

MARCA	SOBRE	ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS	MERCADOS-ALVO
Cherries from Chile	Submarca de Fruits from Chile, desenvolvida em 2011, promove o comércio internacional de cerejas.	Asociación de Exportadores de Fruta de Chile (ASOEX).	Índia, Vietnã, Tailândia, Coreia do Sul e China.
ChileMilk	Marca do setor leiteiro, criada entre os anos 2019 e 2020.	PTI LECHERO (Programa Territorial Integrado Los Lagos), formado pela Asociación Gremial de Productores de Leche de Osorno (APROLECHE) e outras associações.	China e Emirados Árabes.
Chile Mussel from Patagonia	Marca para promover mexilhões, criada em 2011.	Asociación de Mitilicultores de Chile (AMICHILE).	Rússia, Brasil, China e Estados Unidos.
Wines of Chile	Marca de promoção internacional dos vinhos chilenos, criada em 2002.	Asociación de Vinos de Chile.	Brasil, Estados Unidos e China.

continua

conclusão

MARCA	SOBRE	ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS	MERCADOS-ALVO
Espumante Chile	Marca de promoção internacional dos espumantes chilenos.	Asociación de Vinos de Chile.	Japão, China e Brasil.
ChilePork	Marca desenvolvida para promover a carne suína chilena no mercado asiático, com foco em importadores e distribuidores, além de hotéis, restaurantes e cafeterias.	Asociación de Exportadores de Carnes de Chile (ExpoCarnes), Asociación Gremial de Productores de Cerdo de Chile (ASPROCER).	China, Coreia do Sul e Japão.
Chile Olive Oil	Marca que visa a posicionar o azeite de oliva chileno como um produto de qualidade superior nos mercados internacionais, criada em 2012.	Asociación Chilena de Productores de Aceite de Oliva (ChileOliva).	Estados Unidos e Brasil.

Fonte: A autora, a partir de informações disponibilizadas pela ProChile.

Essas marcas setoriais, portanto, têm sido uma maneira para que as empresas brasileiras e chilenas – principalmente as de pequeno e médio porte – projetem-se no exterior. Não guardam conexão com uma estratégia de marca-país, mais ampla, voltada a trabalhar a imagem internacional de forma mais ampla, como ocorre no Uruguai, em que as marcas setoriais fazem parte da estratégia de marca-país, e inclusive utilizam a logomarca nacional. Tal iniciativa, inclusive, está indo além do *co-branding*, tornando-se uma certificação de origem. Assim, além de gerar sensação de pertencimento e de promover a imagem do país em nível mundial, o selo nacional se transformou em um indicativo de qualidade.

A iniciativa é recente, lançada em abril de 2023, e resulta de parceria entre a Uruguay XXI, órgão local dedicado à gestão da marca-país, e a LSQA, empresa formada pelo Laboratório Tecnológico do Uruguai (LATU) e pela Quality Áustria, organização internacional especializada em serviços de certificação e capacitação⁷³.

Para que as empresas exportadoras de produtos e serviços, ou com capacidade de exportação, possam fazer uso da logomarca, passarão por avaliação que medirá, por meio de uma escala de pontos, se obedecem aos requisitos necessários para assegurar que cumprem quatro valores relacionados aos princípios da marca-país: origem, sustentabilidade, liderança e gestão, além de capacidade exportadora. Caso não seja alcançado o mínimo requerido, mas que superem 50% dos critérios, poderão ser submetidas a um plano de ação para alcançar o patamar exigido, com duração de seis meses a um ano.

3.4 Investimento Estrangeiro Direto

Ao observar a abrangência das estratégias de marca-país adotadas pelas seis nações estudadas, nem todos os países consideram a frente de investimento estrangeiro direto. Conforme apresentado no início deste capítulo, apenas Argentina⁷⁴, Chile e Uruguai fazem essa menção. Contudo, ao analisar as ações empreendidas, a execução das estratégias é mais clara em turismo e exportações, e menos evidente na atração de investimento estrangeiro direto.

No Chile, por exemplo, esse assunto é conduzido por uma agência que se dedica exclusivamente a ele: a InvestChile. Esse órgão atua no sentido de oferecer serviços especializados, de forma gratuita, a quem tem interesse de investir no país, compartilhando informações e contribuindo para a geração de negócios. No Chile, alguns setores, como alimentos, serviços globais, mineração, energia, turismo, capital de risco e infraestrutura, são considerados chave nessa interação.

O que a InvestChile realiza não é diferente, por exemplo, do que faz o Uruguay XXI, responsável por essa questão em seu país, dividindo-se também entre exportações e marca-país. Entretanto, ao verificar a atuação dessas instituições, conclui-se que se movimentam de maneira similar às que são realizadas pelas

73 Disponível em: <<https://marcapaisuruquay.gub.uy/convenios/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

nações que não relacionam diretamente suas estratégias de marca-país com essa temática. É o caso da Colômbia, que se dedica a esse assunto por meio da ProColombia, ou do Brasil, onde o trabalho é feito pela Apex-Brasil.

Em linhas gerais, essas instituições cuidam da projeção da imagem de seus países, objetivo que inclui realização de missões comerciais, participação em eventos internacionais, organização de rodadas de investimento, entre outras iniciativas.

No Brasil, por exemplo, a Apex-Brasil criou o programa *Corporate Venture in Brasil*, com o objetivo de aproximar os investidores estrangeiros das startups brasileiras. Para estimular investimentos de capital de risco no Brasil por grandes corporações internacionais, o Corporate Venture realiza eventos com a participação de investidores e facilita reuniões com toda a comunidade brasileira de capital de risco. Outro evento organizado pela Apex-Brasil é o Brasil Investment Forum (BIF). Realizado anualmente, desde 2018, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e o governo federal, é o maior encontro da América Latina sobre investimentos estrangeiros. Nessas ocasiões, são apresentadas oportunidades de investimentos e a evolução do ambiente de negócios do país. Entre os setores que ganham destaque, estão agronegócios, infraestrutura, energia e tecnologia da informação.

Contudo, a conexão da marca-país com ações como essas, ao analisar os seis casos, parece se resumir à utilização da logomarca nacional nos materiais de comunicação – tanto dos organismos que trabalham com essa temática, quanto da agenda de eventos – e na promoção de algumas das iniciativas.

3.5 Considerações sobre o capítulo 3

As informações mapeadas ao longo da pesquisa, e reunidas neste capítulo, permitem concluir que a marca-país é uma realidade para as seis nações estudadas. Outra afirmação a ser feita é que o turismo é o fator que levou todas elas a olharem para essa temática. Sem exceção, todas iniciaram suas experiências na primeira década dos anos 2000 (exceto o Peru, que lançou sua marca-país em 2001), e

74 A relação da marca-país Argentina com o investimento estrangeiro direto é encontrada na menção em textos sobre esse tema. Disponível em: <<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais>>. A pesquisa não encontrou mais informações disponibilizadas, pelo país, sobre essas questões, prejudicando a análise. Acesso em: 01 out. 2023.

100% delas priorizaram o turismo, frente que ainda é a principal a todos os países. Alguns tentam expandir as estratégias de marca nacional, de forma a abarcar as exportações, enquanto outras seguem concentrando todos os esforços para atrair visitantes estrangeiros aos seus territórios.

Outra coincidência encontrada durante os estudos, e que confirma aspectos levantados por pesquisadores de marca-país, apresentadas no item 2.4, é o protagonismo dos governos nessa temática. As decisões, estratégias e ações partem de organismos oficiais. Dada a complexidade do assunto, várias instituições, públicas e privadas, tratam de ser envolvidas, outro aspecto recomendado pelos pesquisadores e que, na prática, provou-se.

Sobre as estratégias, as diferenças encontradas residem na abrangência. Chile e Uruguai dizem utilizar as estratégias nas áreas de turismo, exportações e atração de investimento estrangeiro direto (afirmação também feita pela Argentina, mas que não pode ser verificada pela falta de informações públicas a respeito dessa questão). Colômbia e Peru as aplicam nas exportações e no turismo, área que o Brasil segue priorizando.

Em relação a governança e gestão, os países atribuem a gestão desse assunto a áreas diferentes. As variações incluem agência criada especificamente para essa finalidade, como ocorre no Chile, até instituições que se dedicam exclusivamente ao turismo, caso do Brasil, passando por órgãos que administram os três temas, como Uruguai e Colômbia. Há, ainda, o formato adotado no Peru, onde a Promperú cuida de exportações e turismo. Sendo a questão turística a mais madura em todos eles, as instituições ligadas a essa frente sempre estão envolvidas.

Observando a aplicação das estratégias e ações de marca-país a cada um dos três temas (turismo, exportações e investimento estrangeiro direto), as iniciativas voltadas a atrair visitantes estrangeiros parecem ter avançado em todos os casos. Como relatado no item 3.2, os países têm se projetado como destinos turísticos, aperfeiçoando cada vez mais a maneira de expor a imagem, nessa área, internacionalmente. As práticas verificadas confirmam os pontos levantados pelos pesquisadores dessa temática, apresentados no item 2.4.1.

Outro dado que contribui para verificar o sucesso das iniciativas de marca-país é o número de visitantes. Embora o histórico de desempenho seja prejudicado pela pandemia da covid-19 – cujo isolamento social, então imposto, freou o turismo internacional e, conseqüentemente, fez com que os países abandonassem

temporariamente essa questão (voltando-se, obviamente, para a emergência sanitária que se instalou) –, houve crescimento no número de turistas ao longo dos anos em que as estratégias de marca-país trabalharam com esse objetivo. De acordo com os dados reunidos no quadro abaixo, o Peru, por exemplo, recebeu 804 mil visitantes estrangeiros no ano 2000. Em 2018 – ano mais recente disponibilizado no banco de dados da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal), esse número saltou para 5.384 milhões de desembarques.

Quadro 7 - Chegada de turistas estrangeiros/ano (em mil)

Ano	Argentina	Brasil	Chile	Colômbia	Peru	Uruguai
2000	2.909	5.313	1.742	707	804	2.236
2001	2.620	4.773	1.723	788	905	2.136
2002	2.820	3.785	1.412	661	1.068	1.354
2003	2.995	4.133	1.614	668	1.140	1.508
2004	3.457	4.794	1.785	840	1.650	1.871
2005	3.823	5.358	2.027	981	1.938	1.917
2006	4.173	5.017	2.253	2.096	2.227	1.824
2007	4.562	5.026	2.507	2.381	2.451	1.815
2008	4.700	5.050	3.713	2.545	2.581	2.255
2009	4.308	4.802	3.657	2.649	2.681	2.303
2010	6.800	5.161	3.584	1.701	2.948	2.708
2011	6.703	5.433	3.963	2.356	3.299	3.244
2012	6.497	5.677	4.397	2.434	3.642	3.155
2013	6.510	5.813	4.457	2.595	4.010	3.242
2014	7.165	6.430	4.601	2.866	4.062	3.195
2015	6.816	6.306	5.487	3.252	4.381	3.286
2016	9.986	6.547	6.712	3.559	4.718	3.632
2017	9.964	6.589	7.621	3.976	4.992	4.219
2018	10.394	6.621	6.603	4.282	5.384	3.954

Fonte: A autora, com dados divulgados pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (Cepal).

Em relação às exportações, o *co-branding* tem sido uma prática que tem ganhado atenção crescente, confirmando também os achados dos pesquisadores,

elencados no item 2.4.2. Alguns pontos caracterizam esses esforços: o foco em pequenas e médias empresas e as parcerias com associações setoriais. Para empresas de menor porte, a marca-país pode contribuir para dar acesso a mercados que, sozinhas, não alcançariam. Além disso, as estratégias incluem assessorias e orientações a essas empresas, além de eventos em outros países, o que também auxilia na projeção internacional.

Dessa forma, a conexão das estratégias de marca-país com as ações desenvolvidas nas frentes de turismo e de exportações, pelas nações estudadas, é bastante clara. Para atrair um turista, a comunicação destaca os diferenciais do país em relação a geografia, cultura, infraestrutura, segurança, entre outras variáveis. Nas exportações, o endosso do país aos produtos é trabalhado como um valor único, que itens de outra procedência não possuem.

Contudo, algumas questões surgem ao observar a adoção de práticas de marcas-países pelas nações estudadas. Os países sul-americanos são produtores e exportadores de *commodities*, matérias-primas que, a cada ano, aumentam a representatividade que possuem nas exportações.

No quadro a seguir, é possível verificar essa evolução. No Brasil, por exemplo, as *commodities* respondiam 46,9% das exportações em 2005. Em 2021, essa fatia elevou-se a 73,1%, movimento de alta que se repete nos demais países. Com o espaço maior das *commodities*, os produtos manufaturados são cada vez menos expressivos nas exportações, como se observa no quadro seguinte. Usando novamente o Brasil como exemplo, a variação foi de 53,1% para 26,9% no mesmo intervalo de tempo. Nem na literatura dedicada a marca-país, nem nas práticas verificadas nas seis nações abrangidas nesta pesquisa, foram encontradas menções sobre como a marca-país influencia a imagem de países que são exportadores de *commodities*. É, portanto, um tema que pode ser objeto de novas pesquisas.

Quadro 8 - Exportações/Produtos Primários* (% Exportações FOB)

País	2005	2015	2021
Argentina	69,2	70,6	86,1
Brasil	46,9	63,3	73,1
Chile	84,7	85,8	88,4
Colômbia	64,2	75,8	76,6
Peru	82,6	85,0	89,4
Uruguai	68,1	74,8	83,1

* De acordo com sua participação no total.

Fonte: A autora, com dados divulgados pela Cepal.

Quadro 9 - Exportações/Produtos Manufaturados* (% Exportações FOB)

País	2005	2015	2021
Argentina	30,8	29,4	13,9
Brasil	53,1	36,7	26,9
Chile	15,3	14,2	11,6
Colômbia	35,8	24,2	23,4
Peru	17,4	15,0	10,6
Uruguai	31,9	25,2	16,9

* De acordo com sua participação no total.

Fonte: A autora, com dados divulgados pela Cepal.

A outra pergunta que surge é em relação ao investimento estrangeiro direto. Nem na literatura pesquisada, e nem nos casos estudados, fica clara a conexão entre essa atividade e a marca-país.

Embora a percepção sobre um país seja decisiva também para a decisão de investir, trata-se de um processo mais complexo, como tratado no item 2.4.3 desta tese. São diversas as razões que o influenciam, indo além de aspectos econômicos. Contemplam, por exemplo, políticas, culturas, questões ambientais, educação/qualificação dos habitantes, entre diversas outras questões. Se o marketing e as relações internacionais aparecem, nas pesquisas, como as áreas que mais influenciam uma marca-país, como abordado no item 2.2, certamente é no investimento estrangeiro direto que o *soft power* ganha mais peso, embora, obviamente, essa questão permeie o turismo e as exportações. Assim, com base nos achados desta tese, a relação entre investimento estrangeiro direto e marca-país também pode ser trabalhado em novas pesquisas.

4 DESEMPENHO DAS MARCAS-PAÍSES EM RANKINGS INTERNACIONAIS

Na literatura, ainda são raros os estudos dedicados à mensuração da marca-de-lugar como ativo, segundo Mariutti (2019). Hao et al. (2019) expressam a mesma opinião, comentando que alguns exemplos são encontrados em Fetscherin (2010) e Anholt (2005). Segundo Hao et al. (2019), duas abordagens têm sido utilizadas para avaliar uma marca-país: a baseada no *brand equity* do consumidor e a apoiada no *brand equity* das companhias (FETSCHERIN, 2010).

O primeiro termo, *brand equity* baseado no cliente, é definido por Aaker (1991) como o valor que os consumidores atribuem à marca. Engloba critérios diversos, como conhecimento da marca, associações, percepção da qualidade e fidelidade à marca, entre outros.

A segunda abordagem, de valor da marca baseado na companhia, significaria, aplicado ao contexto das nações, uma estimativa do desempenho do país em exportações, além de imigração e atração de turistas e de investimento estrangeiro direto, conforme Fetscherin (2010).

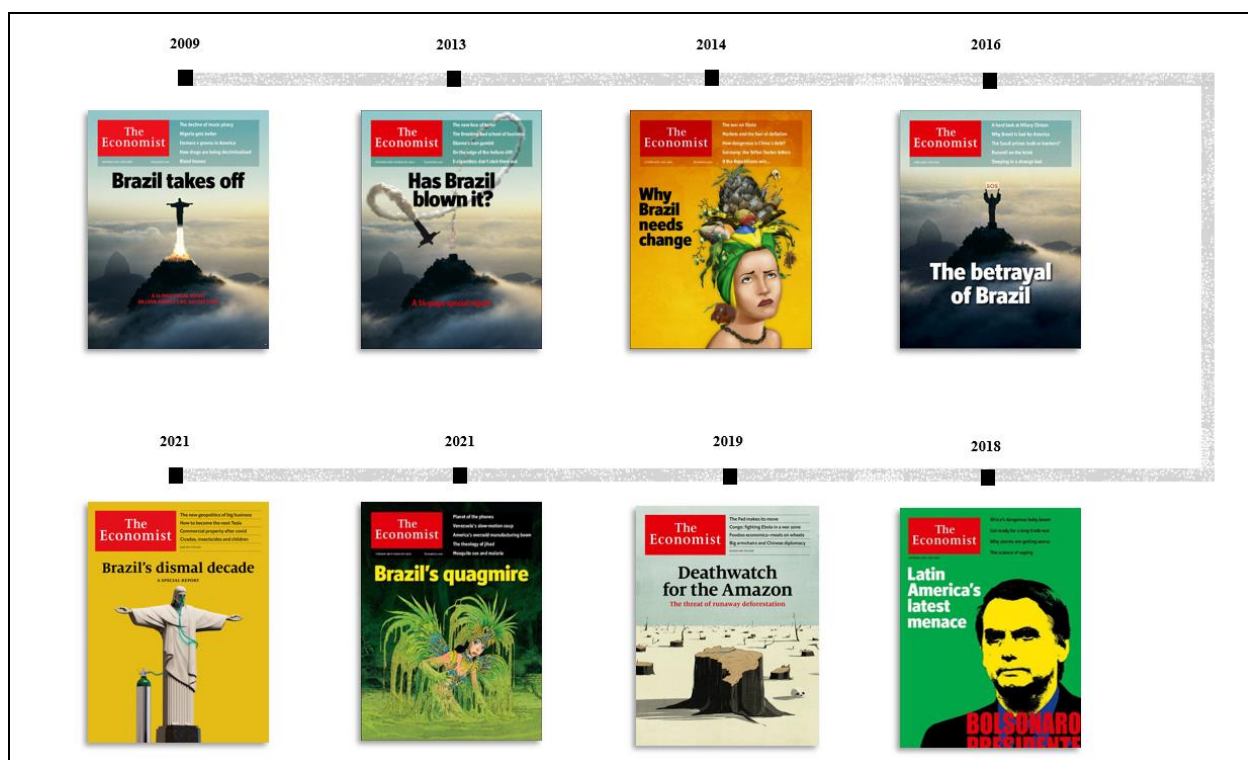
Para alcançar um dos objetivos desta pesquisa, de analisar como as estratégias de marca-país adotadas se reverteram em melhora de percepção dos países estudados (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai), serão utilizados dois rankings internacionais dedicados a mensurar o desempenho das marcas-países: o *Nation Brands*, publicado pela agência Brand Finance, e o *Best Countries*, elaborado pela Universidade de Wharton, nos Estados Unidos.

Pesquisas de percepção – ou *brand equity* baseado no cliente – fundamentam ambos os estudos. O *Best Countries* baseia-se exclusivamente nessas enquetes de opinião. Já o *Nation Brands* mescla o *brand equity* baseado no cliente com o *brand equity* das companhias. Ou seja: considera pesquisas de opinião – critério que tem o maior peso na metodologia –, mas as pondera com dados de desempenho econômico e social dos países, divulgados por órgãos internacionais.

4.1 *Nation Brands*, publicado pela agência Brand Finance

A trajetória que a história do Brasil assumiu a partir do fim da primeira década deste século, até a atual, pode ser resumida pelas imagens que estamparam oito capas da revista *The Economist*, dedicadas ao Brasil entre os anos 2009 e 2021. Neste período, o país ganhou projeção internacional inédita, impulsionada por sediar eventos globais. Em julho de 2013, aconteceu, no Rio de Janeiro, a Jornada Mundial da Juventude, fazendo do país o primeiro a receber a visita do Papa Francisco, que havia iniciado seu pontificado quatro meses antes. No ano seguinte, foi a vez da Copa do Mundo FIFA 2014, com jogos ocorrendo em 12 capitais, e em 2016, a das Olimpíadas e Paralimpíadas, também no Rio de Janeiro.

Figura 29 - Linha do tempo - capas da *The Economist* dedicadas ao Brasil



Fonte: A autora, a partir das capas da revista *The Economist*. Disponível em: <<https://www.economist.com/>>. Acesso em: 03 out. 2023.

Em paralelo aos eventos, uma série de acontecimentos colocavam luz sobre o Brasil. Em 2013, um mês antes de o Papa Francisco pisar o solo brasileiro,

ocorreram as Jornadas de Junho⁷⁵, forma com a qual foram denominadas as diversas manifestações populares que tomaram as ruas do país, inicialmente organizadas para protestar contra o aumento nos transportes públicos, mas que rapidamente mobilizaram a população para reivindicar contra os altos gastos com obras para receber a Copa do Mundo, em vez de os recursos serem direcionados para proporcionar melhor acesso à saúde para os brasileiros.

Os anos seguintes também foram marcados por acontecimentos que ganharam repercussão mundial, como a Operação Lava Jato, deflagrada em março de 2014, para investigar um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro público, envolvendo a Petrobras, grandes empreiteiras do país e políticos⁷⁶. O país ainda passou pelo processo de *impeachment* da presidente da República, Dilma Rousseff, iniciado em dezembro de 2015 e concluído em agosto do ano seguinte⁷⁷, e assistiu a prisão do ex-presidente Luis Inácio Lula da Silva, em 2018, como resultado de investigações no âmbito da Lava Jato, citada anteriormente⁷⁸. Nesse mesmo ano, as eleições alçaram à presidência Jair Bolsonaro – um político de direita e capitão reformado do Exército Brasileiro, além de deputado federal por sete mandatos, tendo permanecido 28 anos na vida legislativa⁷⁹. Veio a covid-19, em 2020, quando o Brasil ganhou destaque como o 2º país do mundo em número de óbitos, com mais de 700 mil vítimas, conforme dados da Hopkins University, dos Estados Unidos⁸⁰.

Esses são exemplos das diversas crises que abrangeram as searas política, econômica, social e sanitária do Brasil, e que possivelmente influenciaram negativamente a imagem do país no exterior. Entre 2015 e 2023, o valor da marca-país brasileira foi reduzido em 34%, saindo de US\$ 1,250 trilhão para US\$ 825 bilhões, conforme o *Brand Finance Nation Brands*, que todos os anos calcula os valores das marcas-países das 100 nações líderes. O valor apurado em 2023, de US\$ 825 bilhões, já mostra recuperação, uma vez que os valores mensurados nos três anos anteriores foram ainda menores, com a maior baixa registrada em 2021, quando chegou a US\$ 671 bilhões.

75 Disponível em: <<https://www.ffich.usp.br/69754>>. Acesso em: 03 out. 2023.

76 Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha-topicos/operacao-lava-jato/>>. Acesso em: 03 out. 2023.

77 Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>>. Acesso em: 03 out. 2023.

78 Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/governo/da-prisao-ao-planalto-lula-era-presos-ha-exatos-5-anos/>>. Acesso em: 03 out. 2023.

79 Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2022/10/veja-trajetoria-pessoal-e-politica-de-jair-bolsonaro.shtml>>. Acesso em: 03 out. 2023.

80 Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>. Acesso em: 03 out. 2023.

Entre os seis países estudados nesta tese, somente dois viram sua marca-país perder valor no transcurso dos anos. O outro é a Argentina, que sofreu desvalorização, mas menor que a do Brasil: 4,1%. Já na outra ponta, a de maiores valorizações, está o Uruguai, que viu sua marca ganhar 45% em valor, saindo de US\$ 40 bilhões para US\$ 58 bilhões.

Tabela 3 - Performance e classificação dos países, entre 100 nações

PAÍS	2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021		2022		2023		Variação 2015/2023 (em %)
	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	Posição no ranking	Valor (em US\$ bi)	
1	37	221	36	236	34	314	35	336	33	409	45	175	49	177	48	200	49	212	-4,1
2	11	1,250	16	820	18	798	17	840	17	898	16	764	21	671	20	753	20	825	-34
3	36	231	37	229	35	301	36	310	38	330	39	219	40	230	38	263	40	270	16,9
4	38	218	41	181	38	239	39	254	41	252	42	210	43	213	40	242	42	249	14,2
5	50	122	50	139	50	166	50	168	50	180	52	140	52	125	53	137	53	148	21,3
6	70	40	82	28	74	35	79	39	73	50	67	52	74	45	73	49	72	58	45,0

Nota: 1) Argentina; 2) Brasil; 3) Chile; 4) Colômbia; 5) Peru; e 6) Uruguai.

Fonte: A autora, a partir de informações dos rankings *Brand Finance Nation Brands*.

Esses dados fazem parte do *Brand Finance Nation Brands*, estudo que todos os anos calcula os valores das marcas-países das 100 nações líderes. Para chegar a esses dados, são utilizados três tipos de informações: (i) investimentos – valores direcionados à construção da marca-país em áreas como governança, relações internacionais, e mídia e comunicações –, (ii) percepções e (iii) performance (desempenho do país nas áreas de economia, comércio, turismo, investimentos e talento humano). Dessas, as percepções têm o maior peso, de 50%. As outras duas, de 25%.

Quadro 10 - Aspectos considerados na metodologia para o ranking

INVESTIMENTOS	PERCEPÇÕES	PERFORMANCE
Negócios e Comércio	Familiaridade	Economia
Governança	Influência	Comércio
Relações Internacionais	Reputação	Turismo
Cultura e Herança	Negócios e comércio	Investimento
Mídia e Comunicações	Governança	Talentos
Educação e Ciência	Relações Internacionais	
Pessoas e Valores	Cultura e Herança	
	Mídia e Comunicações	
	Educação e Ciência	
	Pessoas e Valores	
	Resposta à Covid 19	
	Tolerância e inclusão	

Fonte: Brand Finance Nation Brands.

Os dados de investimento e de performance são apurados, segundo a Brand Finance, em instituições como Organização das Nações Unidas (ONU), Banco Mundial, Fórum Econômico Mundial e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, na sigla em inglês) e Fundo Monetário Internacional (FMI), entre outras.

Já os de percepção se baseiam nas pesquisas realizadas pela Brand Finance, para a elaboração do ranking *The Global Soft Power Index* (índice global de poder brando, em tradução livre). Nesse estudo, como o próprio nome sugere, os temas abordados, indicados no quadro acima, guardam relação com o soft power, no entendimento da Brand Finance. Em posse dessa lista de temas, os participantes sinalizam qual assunto reconhecem como prática em determinada nação. Nas quatro edições já publicadas, o número de países abrangidos dobrou, iniciando com 60, em 2019, e atingindo 121, em 2023. A amostra de participantes evoluiu na mesma proporção, de cerca de 55 mil, na primeira edição, para 110 mil.

A partir dessas informações, a Brand Finance explica que o valor final resulta de cinco etapas. A primeira, voltada a identificar a força da marca-país, avalia uma série de critérios em três frentes: bens e serviços, investimento e sociedade –,

divididos em subpilares e métricas individuais. Cada métrica é pontuada em 100 e, juntas, contribuem para uma pontuação para a marca-país, o Índice geral de Força da Marca (BSI, na sigla em inglês – *Brand Strength Index*), também em base 100. Considerando essa pontuação, cada marca-país é identificada com um rating de força, em um formato semelhante a uma classificação de crédito.

Quadro 11 - Força da marca: itens da análise da Brand Finance

Bens & Serviços	Turismo	Abertura
		Infraestrutura
		Valor
		Atratividade
	Mercado	Desenvolvimento
		Concorrentes
		Tamanho
	Governança	Políticas governamentais
		Regras comerciais
Sociedade	Ética corporativa	
	Qualidade de vida	
	Imagem	
	Segurança	
	Sistema Jurídico	
	Corrupção	
Investimento	Pessoas e habilidades	Uso do Talento
		Retenção de talentos
		Treinamento e educação
	Mercado	Desenvolvimento de mercado
		Fazendo negócios
		Pesquisa e desenvolvimento
		Uso da Tecnologia
	Governança	Proteção do investidor
		Estrutura de informação
		Tributação
		Regulação

Fonte: Brand Finance.

A etapa 2 consiste na aplicação de uma taxa hipotética de *royalties*, usando como referência a proporção de cada um dos setores – primário, secundário e

terciário – da economia no Produto Interno Bruto (PIB), de forma proporcional. A etapa seguinte, denominada “Receitas”, baseia-se nas projeções do Produto Interno Bruto (PIB) de cada nação, feita pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), na publicação *Perspectivas Econômicas*. As taxas de *royalties* calculadas na Etapa 2 são aplicadas para determinar, no PIB, os fluxos relacionados à marca.

Na sequência, para considerar o risco da economia de cada país, é calculada uma taxa de desconto, a partir do custo médio das fontes de financiamento de uma marca e o retorno mínimo exigido no ativo da marca. A taxa de desconto é usada para calcular o valor presente dos ganhos futuros da marca (contabilizando o valor do dinheiro no tempo e o risco associado). Finalmente, os fluxos de PIB relacionados à marca pós-impostos, identificados na Etapa 3, são então descontados para um valor presente líquido usando a taxa de desconto, para determinar o valor da marcação.

4.2 Best Countries, elaborado pela Universidade Wharton

Se no *ranking Nations Brands*, conforme apresentado no item anterior (4.1), a Argentina foi um dos dois países cuja marca-país perdeu valor ao longo do tempo, no ranking *Best Countries*, elaborado pela *The Wharton School*, da Universidade da Pennsylvania, nos Estados Unidos, é a única nação que ganhou valor ao longo do tempo, conclusão a que se chega ao comparar o desempenho que ela registrou em 2016, quando foi publicado o primeiro *ranking*, com o último, em 2023. O avanço foi de uma colocação, saindo da 40ª colocação para a 39ª, após oscilar, para cima e para baixo, tocando o 48º lugar em 2019.

Todos os demais países perderam posições. Brasil e Chile retrocederam oito colocações, enquanto Colômbia e Uruguai baixaram 11 postos. O Peru, com o pior desempenho, saiu da 34ª colocação, há sete anos, para a 50ª.

Neste estudo, os resultados se baseiam exclusivamente em pesquisas de percepção. As pessoas que participam da enquete atribuem pontuações às imagens que possuem, sobre os países, em relação a dez tópicos: empreendedorismo, dinamismo, qualidade de vida, diferenciação, propósito social / cidadania, influência cultural, abertura aos negócios, poder, aventura e herança cultural.

Aspectos relacionados a desempenho econômico e social são também considerados, mas previamente à pesquisa, quando é feito o mapeamento dos países que se destacam em relação a produto interno bruto (PIB), fluxo de investimento estrangeiro direto, índice de desenvolvimento humano (IDH) e receitas ou chegadas de turistas estrangeiros. Fechada essa lista, a pesquisa de opinião tem início, de acordo com informações disponíveis nas respectivas publicações.

Tabela 4 - Desempenho dos países no ranking Best Countries

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	40	42	40	48	42	42	38	39	+1
Brasil	20	28	29	28	28	26	27	28	-8
Chile	43	52	49	53	46	49	49	51	-8
Colômbia	49	62	55	66	51	54	52	60	-11
Peru	34	44	43	46	47	50	50	50	-16
Uruguai	46	54	58	60	–	59	65	57	-11
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

Com o uso de métricas específicas aplicadas para mensurar qualitativamente uma série de características das nações, os países são classificados a partir das percepções que os definem globalmente, informam os relatórios. Essas impressões, continua a publicação, têm o potencial de influenciar decisões relacionadas a investimentos, comércio e viagens, afetando diretamente as economias.

O *Best Countries* é designado a ajudar cidadãos, líderes de negócios e formuladores de políticas (*policymakers*) a entenderem melhor como suas nações são percebidas em escala global. Os dados apurados, por sua vez, podem ser ferramentas estratégicas para a tomada de decisões por cidadãos, líderes de empresas e governos para medidas que contribuam para que seus países sejam melhor avaliados.

Na elaboração das oito edições anuais do *Best Countries*, a *The Wharton School* contou com a parceria da companhia de mídia U.S. News & World Report e da BAV Consulting, empresa de estratégia de marcas do grupo WPP, multinacional de publicidade e relações públicas, sediada em Londres.

Os *rankings* Best Countries são a peça central do portal multimídia de mesmo nome. Nesse ambiente digital, atualizado diariamente, estão reunidos conteúdos jornalísticos e de opinião, abrangendo vídeos com especialistas em política, negócios, além de acadêmicos, oferecendo diversidade de perspectivas e análises sobre questões globais, incluindo política externa, imigração, direitos humanos e segurança, entre outras.

4.2.1 Desempenho dos países por atributos

4.2.1.1 Empreendedorismo

Quesito que mensura se o país está conectado ao resto do mundo e se fornece fácil acesso ao capital, mão de obra qualificada e práticas comerciais transparentes. Também é avaliado se o país conta com infraestrutura bem desenvolvida, estrutura legal bem desenvolvida e conhecimento tecnológico. Abrange, ainda, o perfil da população, compreendendo escolaridade, empreendedorismo e inovação.

Todos os seis perderam força, nesse quesito, ao longo dos anos. O mais prejudicado foi o Uruguai, que perdeu 22 posições entre 2016 e 2023. Brasil e Argentina – que no ranking geral são os que ocupam as melhores posições, em 35º e 41º lugares, respectivamente –, também cederam posições, porém, menos, quando comparados aos demais: seis posições, cada um.

Tabela 5 - Desempenho dos países no atributo Empreendedorismo

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	35	40	39	40	42	41	43	41	-6
Brasil	29	38	37	39	34	37	38	35	-6
Chile	38	51	49	55	49	49	57	56	-18
Colômbia	44	57	58	60	55	58	63	60	-16
Peru	54	62	67	59	65	66	75	69	-15
Uruguai	45	54	54	53	–	60	60	67	-22
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.2 Aventura

O Brasil é o país mais amigável, divertido, agradável e sensual do mundo, critérios avaliados nesse quesito, que também considera o clima e o cenário local. A liderança foi mantida em todas as edições, enquanto os demais países estudados perderam posições. A Argentina, oscilou sempre em colocações próximas ao 10º lugar. Chile, com queda em 16 posições, foi o que mais perdeu força de imagem nesse quesito.

Tabela 6 - Desempenho dos países no atributo aventura

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	11	10	8	8	9	11	11	12	-1
Brasil	1	1	1	1	1	1	1	1	0
Chile	21	27	22	24	24	33	36	37	-16
Colômbia	28	21	19	18	18	29	31	40	-12
Peru	19	18	21	20	28	34	33	32	-13
Uruguai	39	38	41	37	–	50	50	51	-12
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.3 Cidadania / Propósito social

Esse item, denominado “cidadania” entre 2016 e 2020, e posteriormente “propósito social”, avalia como o país é percebido em relação a respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente, bem como igualdade de gênero, liberdade religiosa e direitos de propriedade. Também mensura se o país é visto como progressista, confiável e se o poder político é bem distribuído. Com a alteração do nome, também foram incluídas questões relacionadas a direitos dos animais, além de credibilidade e compromissos em relação às metas climáticas e justiça social.

Todos os países perderam em torno de dez posições: Chile e Peru apresentaram maior declínio, de 13 lugares, seguidos por Brasil e Colômbia, que baixaram 11 posições. A Colômbia, especificamente, ocupou o 60º lugar no ranking

geral em 2022, mas conseguiu reverter a queda no ano seguinte, alçada ao 52º lugar. Argentina e Uruguai perderam menos posições: 9 e 8, respectivamente.

Tabela 7 - Desempenho no atributo cidadania/propósito social

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	23	28	28	32	28	28	29	32	-9
Brasil	25	31	31	34	30	34	35	36	-11
Chile	29	36	37	37	34	41	39	42	-13
Colômbia	41	51	47	53	48	45	60	52	-11
Peru	37	46	45	47	54	46	45	50	-13
Uruguai	30	34	34	38	–	37	38	38	-8
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.4 Influência cultural

Em termos de influência cultural, item que avalia se o país é culturalmente significativo e influente em termos de entretenimento/diversão, modernidade/atualidade e prestígio, os países estudados, como nos quesitos anteriores, também perderam posições.

O Brasil ganha destaque em desempenho, mesmo retrocedendo em colocações entre as oito edições. Em 2016, era o 7º país melhor avaliado, caindo para 11º em 2023. Entre os demais, a Colômbia cedeu quatro posições, a menor queda (igual o Brasil), enquanto o Uruguai registrou a maior, de 11 colocações (igual o Peru).

Tabela 8 -Desempenho dos países no atributo influência cultural

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	26	30	32	32	31	34	33	34	-8
Brasil	7	8	8	7	7	13	16	11	-4
Chile	41	48	48	50	46	50	50	50	-9
Colômbia	40	45	50	46	45	43	47	44	-4
Peru	37	39	42	38	42	47	46	48	-11
Uruguai	49	57	58	54	–	62	59	60	-11
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.5 Herança cultural

Ao mapear se as pessoas consideram os países culturalmente acessíveis, com riquezas históricas, boa gastronomia e ampla oferta de atrações culturais, nem todos os países estudados tiveram desempenho negativo ao longo dos anos. Argentina, Brasil e Colômbia ganharam posições, enquanto Uruguai cedeu 13 lugares.

Tabela 9 -Desempenho dos países no atributo herança cultural

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	20	15	18	18	16	19	18	16	+4
Brasil	15	14	14	15	14	14	11	12	+3
Chile	30	30	34	34	36	37	35	38	-8
Colômbia	48	49	42	47	39	46	44	40	+8
Peru	21	18	19	17	23	20	22	25	-4
Uruguai	50	53	54	50	–	60	63	63	-13
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.6 Diferenciação

O Brasil é o país considerado com mais características e particularidades que o tornam diferente, dinâmico e único, apesar de ter perdido três posições no período,

saindo da 6ª para a 9ª posição. A Argentina, ainda que figure em posição bem abaixo, manteve o patamar entre os anos. Chile, Colômbia e principalmente o Uruguai foram os que tiveram a imagem mais penalizada ao longo dos anos.

Tabela 10 - Desempenho dos países no atributo diferenciação

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	53	64	46	60	31	41	15	53	0
Brasil	6	11	9	8	9	9	9	9	-3
Chile	33	60	56	55	43	49	45	56	-23
Colômbia	47	63	41	64	46	50	35	71	-24
Peru	17	29	19	32	25	32	34	30	-13
Uruguai	39	59	70	71	–	66	77	67	-28
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.7 Abertura aos negócios

Colômbia e Argentina são os países percebidos de forma mais negativa, entre os estudados, em relação a burocracia, baixos custos de fabricação, corrupção, ambiente tributário favorável e práticas governamentais transparentes, ocupando, respectivamente, a 76ª e 75ª posições. O Brasil, que fica apenas cinco lugares à frente da Argentina, na edição de 2023, foi o que mais teve a imagem deteriorada, nesses quesitos, ao longo dos anos, saindo da 37ª posição, em 2016, para a 70ª, em 2023.

Tabela 11 - Desempenho dos países no atributo abertura aos negócios

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	51	72	68	64	66	73	65	75	-24
Brasil	37	63	60	57	59	68	67	70	-33
Chile	28	32	37	44	34	38	42	49	-21
Colômbia	48	65	62	69	56	71	72	76	-28
Peru	20	28	23	28	30	44	33	34	-14
Uruguai	33	34	46	43	–	46	30	32	+1
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.8 Poder

Entre os países estudados, o Brasil foi o único que galgou posições no período, subindo da 22^a colocação, em 2016, para 19^a em 2023. Nesse quesito, foi verificada a percepção sobre liderança e influência econômica e política exercidas pelos países, aliadas a sólidas alianças internacionais e força militar. O Uruguai, por sua vez, além de ser o que mais perdeu posições – 22, nos oito anos – é o que figura em pior classificação: 80^a, entre 87 nações.

Tabela 12 - Desempenho dos países no atributo poder

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	41	58	53	55	46	48	42	47	-6
Brasil	22	29	30	30	24	19	21	19	+3
Chile	45	69	68	67	64	57	53	55	-10
Colômbia	37	52	56	50	48	51	40	44	-7
Peru	53	74	72	66	59	65	68	70	-17
Uruguai	58	77	78	74	–	72	81	80	-22
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.9 Qualidade de Vida

Em relação a oportunidades e acesso ao mercado de trabalho, estabilidade econômica e igualdade de renda, verificados nesse item, todos os países estudados tiveram desempenho em declínio ao longo dos anos. Peru, que perdeu 25 posições, seguido de Chile (saiu de 33º para 53º) e Uruguai (que caiu de 40º para 60º), foram os mais prejudicados. Brasil e Argentina foram menos impactados, cedendo três e cinco posições, respectivamente.

Nesse quesito também são verificados se o país é visto como favorável para a fixação de famílias, e se é seguro e estável politicamente. Também são considerados os estágios de desenvolvimento dos sistemas públicos de educação e saúde.

Tabela 13 - Desempenho dos países no atributo qualidade de vida

PAÍSES	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2016 e 2023
Argentina	39	50	56	55	59	59	46	44	-5
Brasil	43	58	52	62	52	52	47	46	-3
Chile	33	45	43	49	41	43	53	53	-20
Colômbia	50	70	65	63	53	60	68	67	-17
Peru	37	46	49	52	51	57	58	62	-25
Uruguai	40	47	50	45	–	55	59	60	-20
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.1.10 Dinamismo

A percepção dos países em relação a adaptabilidade, modernidade, progressismo e capacidade de reação – item incorporado no *ranking* em 2021 – também foi prejudicada nos três anos contemplados. Chile e Peru são exceções, por sustentarem as classificações. O Brasil, por sua vez, foi o que oscilou menos, enquanto a Colômbia registrou deterioração expressiva, cedendo 15 posições.

Tabela 14 - Desempenho dos países no atributo dinamismo

PAÍSES	2021	2022	2023	Comparação de desempenho: 2021 e 2023
Argentina	29	33	33	-4
Brasil	24	26	25	-1
Chile	42	45	42	0
Colômbia	48	49	63	-15
Peru	61	62	61	0
Uruguai	47	55	52	-5
Total de países	78	85	87	

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.2 Desempenho dos países

4.2.2.1 Argentina

Aventura e herança cultural, itens que guardam relação com o turismo, são nos quais a Argentina apresenta melhor performance, ocupando a 12^a e 16^a colocações, respectivamente. Abertura aos negócios é o item em que ela apresenta maior fragilidade, ocupando a 75^a posição entre 87 países. Diferenciação e poder também são questões sensíveis ao país, de acordo com o *ranking*.

Quadro 12 - Desempenho da Argentina em cada atributo

ATRIBUTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Empreendedorismo	35	40	39	40	42	41	43	41
Aventura	11	10	8	8	9	11	11	12
Cidadania/ Propósito social	23	28	28	32	28	28	29	32
Influência cultural	26	30	32	32	31	34	33	34
Herança cultural	20	15	18	18	16	19	18	16
Diferenciação	53	64	46	60	31	41	15	53
Abertura aos negócios	51	72	68	64	66	73	65	75
Poder	41	58	53	55	46	48	42	47
Qualidade de vida	39	50	56	55	59	59	46	44
Dinamismo	–	–	–	–	–	29	33	33
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.2.2 Brasil

O Brasil é o primeiro do mundo em aventura, posição repetida nas oito edições do ranking. O país também figura próximo às dez primeiras posições em diferenciação, além de influência e herança culturais. O quesito em que tem a imagem mais comprometida é em abertura aos negócios, figurando na 70ª posição, de 87.

Quadro 13 - Desempenho do Brasil em cada atributo

ATRIBUTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Empreendedorismo	29	38	37	39	34	37	38	35
Aventura	1	1	1	1	1	1	1	1
Cidadania/ Propósito social	25	31	31	34	30	34	35	36
Influência cultural	7	8	8	7	7	13	16	11
Herança cultural	15	14	14	15	14	14	11	12
Diferenciação	6	11	9	8	9	9	9	9
Abertura aos negócios	37	63	60	57	59	68	67	70
Poder	22	29	30	30	24	19	21	19
Qualidade de vida	43	58	52	62	52	52	47	46
Dinamismo	–	–	–	–	–	24	26	25
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.2.3 Chile

Em seis dos dez quesitos abordados, o Chile é classificado abaixo da 44ª posição. Ou seja, abaixo da metade da lista de 87 países. As exceções, contudo, não ficam distantes: o país possui a 42ª colocação tanto em cidadania / propósito social, como em dinamismo. Aventura e Herança Cultural são os quesitos de suas melhores colocações, 37ª e 38ª, respectivamente.

Quadro 14 - Desempenho do Chile em cada atributo

ATRIBUTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Empreendedorismo	38	51	49	55	49	49	57	56
Aventura	21	27	22	24	24	33	36	37
Cidadania/ Propósito social	29	36	37	37	34	41	39	42
Influência cultural	41	48	48	50	46	50	50	50
Herança cultural	30	30	34	34	36	37	35	38
Diferenciação	33	60	56	55	43	49	45	56
Abertura aos negócios	28	32	37	44	34	38	42	49
Poder	45	69	68	67	64	57	53	55
Qualidade de vida	33	45	43	49	41	43	53	53
Dinamismo	–	–	–	–	–	42	45	42
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.2.4 Colômbia

A Colômbia figura na primeira metade de países do ranking em apenas dois critérios: aventura e herança cultural, ocupando em ambos a 40ª posição. O pior desempenho é verificado em abertura aos negócios, no qual figura na 76ª posição.

Quadro 15 - Desempenho da Colômbia em cada atributo

ATRIBUTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Empreendedorismo	44	57	58	60	55	58	63	60
Aventura	28	21	19	18	18	29	31	40
Cidadania/ Propósito social	41	51	47	53	48	45	60	52
Influência cultural	40	45	50	46	45	43	47	44
Herança cultural	48	49	42	47	39	46	44	40
Diferenciação	47	63	41	64	46	50	35	71
Abertura aos negócios	48	65	62	69	56	71	72	76
Poder	37	52	56	50	48	51	40	44
Qualidade de vida	50	70	65	63	53	60	68	67
Dinamismo	–	–	–	–	–	48	49	63
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.2.5 Peru

Herança cultural, quesito em que ocupa a 25ª posição, é o item em que o Peru é melhor classificado, ao lado de diferenciação (30ª) e aventura (32ª). É um

país visto como mais aberto aos negócios que os anteriores, ao alcançar a 34ª posição, perdendo apenas para o Uruguai, que é o 32º nesse quesito. O assunto em que tem a percepção mais prejudicada é poder (70ª), seguido por empreendedorismo (69ª).

Quadro 16 - Desempenho do Peru em cada atributo

ATRIBUTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Empreendedorismo	54	62	67	59	65	66	75	69
Aventura	19	18	21	20	28	34	33	32
Cidadania/ Propósito social	37	46	45	47	54	46	45	50
Influência cultural	37	39	42	38	42	47	46	48
Herança cultural	21	18	19	17	23	20	22	25
Diferenciação	17	29	19	32	25	32	34	30
Abertura aos negócios	20	28	23	28	30	44	33	34
Poder	53	74	72	66	59	65	68	70
Qualidade de vida	37	46	49	52	51	57	58	62
Dinamismo	–	–	–	–	–	61	62	61
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.2.6 Uruguai

Enquanto abertura aos negócios é um dos aspectos mais sensíveis aos países estudados, para o Uruguai, é o assunto em que ele é melhor percebido, figurando na 32ª posição. Outra questão que o coloca na primeira metade da lista é cidadania/propósito social, com a 38ª colocação. Entre os demais temas, a pior posição está em poder, em 80ª, seguida de empreendedorismo e diferenciação, ambas em 67ª.

Quadro 17 - Desempenho do Uruguai em cada atributo

ATRIBUTOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Empreendedorismo	45	54	54	53	–	60	60	67
Aventura	39	38	41	37	–	50	50	51
Cidadania/ Propósito social	30	34	34	38	–	37	38	38
Influência cultural	49	57	58	54	–	62	59	60
Herança cultural	50	53	54	50	–	60	63	63
Diferenciação	39	59	70	71	–	66	77	67
Abertura aos negócios	33	34	46	43	–	46	30	32
Poder	58	77	78	74	–	72	81	80
Qualidade de vida	40	47	50	45	–	55	59	60
Dinamismo	–	–	–	–	–	47	55	52
Total de países	60	80	80	80	73	78	85	87

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.2.3 Metodologia

A primeira edição desse estudo, publicada em 2016, envolveu 60 países. A última, 87. Os países que participam do estudo são selecionados a partir da performance em indicadores-chave relacionados a negócios, economia e qualidade de vida. Especificamente, como informa o material divulgado, são considerados dados sobre seu desempenho, nos dois anos anteriores à pesquisa, em quatro bancos de dados globais, o que também permite que as nações sejam comparáveis:

- ✓ 100 maiores países em termos de Produto Interno Bruto (PIB), segundo o Banco Mundial.
- ✓ 100 países com maior fluxo de investimento estrangeiro direto, de acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU).
- ✓ 150 países com melhor classificação no Índice de Desenvolvimento Humano (ONU).
- ✓ 100 países com maiores receitas provenientes de turistas estrangeiros ou chegadas de turistas (Banco Mundial).

Para garantir a objetividade da metodologia do ranking, cada uma das variáveis das subclassificações é ponderada com base em sua correlação com o poder de compra do PIB per capita. Assim, as variáveis que apresentam maiores correlações tiveram maior peso na ponderação.

Enquanto os rankings *Best Countries* se baseiam amplamente em percepção, os quatro *benchmarks* utilizados na metodologia e os pesos das categorias são orientados por dados concretos, informa a publicação.

Em relação aos participantes, três perfis de públicos são abrangidos: (i) elites informadas, assim classificados os indivíduos com formação universitária que se declaram parte da classe média, ou superior, e que leem ou assistem ao noticiário pelo menos quatro dias por semana; (ii) tomadores de decisão de negócios, assim denominados os líderes seniores em uma organização ou pequenos proprietários de negócios que empregam outros; e (iii) público em geral - adultos com pelo menos 18 anos que representavam nacionalmente seus países em termos de idade e sexo.

Quadro 18 - Participantes das pesquisas (total e por perfil)

ANO	Total de participantes	Elites	Formadores de opinião	Público em geral
2016	16.248	8.092	4.513	6.381
2017	21.372	12.396	6.489	ND
2018	21.117	6.016	6.489	ND
2019	20.301	11.238	5.963	ND
2020	20.548	11.591	6.081	6.927
2021	17.326	10.068	5.817	5.817
2022	17.991	8.061	8.035	8.035
2023	17.195	8.267	7.402	7.402

Notas: (i) ND = não divulgado; (ii) as somas dos perfis de participantes não são exatas, por haver casos contabilizados em mais de uma categoria.

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

Os participantes, após mapeados, recebem um *link* para a pesquisa on-line. Cada um associa, ao grupo de países que recebe, os atributos que correspondem a cada nação, podendo remover da lista os que não lhe soam familiares. Como resultado dessa dinâmica, afirma o Best Countries, cerca de metade dos atributos e um terço dos países são considerados, e cada atributo e país é revisado pelo menos 380 vezes por cada um dos três tipos de participantes, em cada uma das quatro regiões do planeta.

Quanto mais vezes o atributo for indicado a determinado país, maior será a pontuação, desse país, nesse atributo.

Além de considerar países em termos de atributos, cada participante da pesquisa registra respostas a um conjunto de perguntas que avaliam a percepção

sobre alguns temas, em parâmetros globais, como economia, meio ambiente, liderança e tecnologia. Essa abordagem ajuda a rastrear a diversidade global e igualar o peso entre os grupos de participantes.

Em relação aos atributos avaliados, a metodologia identificou 65 que podem ser utilizados para descrever um país e são relevantes para o sucesso de uma nação moderna. A pontuação de cada país em cada um dos 65 atributos se dá com base em pesquisas individuais. Quanto mais o país é percebido como exemplo de determinada característica em relação à média, maior é a pontuação que recebe no respectivo atributo. Os resultados são organizados de forma a compor uma escala que permite ser comparada transversalmente. Os atributos são agrupados nos mesmos dez itens.

Tabela 15 - Atributos por itens e respectivos pesos na avaliação (em %)

ATRIBUTOS	2016/2017/2018	2019/2020	2021	2022	2023
Dinamismo	–	–	14,18	14,52	14,02
Empreendedorismo	17,42	17,87	14,16	14,17	14,13
Qualidade de vida	16,89	16,77	13,88	13,96	14,12
Diferenciação	10,00	14,36	13,87	10,57	11,54
Cidadania / Propósito Social*	16,95	15,88	12,23	13,49	12,83
Influência cultural	12,93	12,96	10,45	10,36	10,44
Abertura aos negócios	11,99	11,08	9,42	9,35	9,43
Poder	7,42	7,95	6,09	5,02	5,00
Aventura	3,24	2,00	3,79	5,48	5,37
Herança cultural	3,17	1,13	1,93	3,09	3,13

*Denominado como cidadania até 2020, e alterado para propósito social a partir de 2021.

Fonte: A autora, a partir de informações divulgadas pelo Best Countries.

4.3 Considerações sobre o capítulo 4

Percepção é o principal critério avaliado em ambos os rankings. No caso do *Best Countries*, o único. As semelhanças entre os dois, contudo, limitam-se a essa. Ainda que alguns temas contemplados nas pesquisas de opinião coincidam ou se assemelhem, as abordagens se diferem, o que explica que, em um, a maioria das marcas-países esteja em alta, enquanto no outro, esteja em baixa.

No *Nation Brands*, cuja metodologia reúne pesquisas de opinião (com maior peso) e dados de desempenho econômico e social do país, as nações são avaliadas sob a ótica do *soft power*, com questões relacionadas a diplomacia, governança e

educação e ciências. Além disso, as pesquisas foram realizadas durante os anos da covid-19, cuja resposta dos países à pandemia naturalmente influenciou nos resultados.

Esses critérios justificam, por exemplo, que o Brasil tenha obtido expressiva queda no valor de sua marca nacional, e o Uruguai, que foi bastante eficiente na gestão da pandemia, tenha obtido relevante valorização. Para um país pequeno, cujo valor de marca-país o posiciona em 72º lugar entre 100 nações, essa valorização certamente é um reconhecimento importante aos esforços de construção e gestão de marca-país em curso no país há mais de 20 anos, como abordado no capítulo 3.

Ainda considerando a resposta à covid-19 como causa, e o resultado de mensuração da imagem internacional como efeito, há a Argentina, cuja perda de valor também pode ter sido influenciada pelos desafios da pandemia, e o Chile, que teve a marca-país valorizada em 16,9%, possivelmente tendo reconhecidos os esforços de combate ao vírus por meio de uma dinâmica e bem-sucedida vacinação em massa, cujos resultados inclusive foram trabalhados internacionalmente pela *Imagen de Chile*, agência de marca-país local⁸¹.

No ranking *Best Countries*, em que todos os países tiveram sua imagem penalizada ao longo dos anos – com exceção da Argentina, que pouco oscilou positivamente – os dados revelam, de um lado, fragilidade dos países de menor expressão e, de outro, a fortaleza das nações mais relevantes. Argentina e Brasil, as principais economias entre os países estudados, foram os que sofreram menor penalização de imagem nesse estudo. Tanto no *ranking* geral, como por atributos, sendo que, em alguns deles, os dois países se destacam pelo bom desempenho.

Observando a edição 2023 do estudo, o Brasil ocupa a 28ª posição do *ranking*, formado por 87 países, enquanto a Argentina figura na 39ª posição. São os únicos países, entre os seis estudados, que figuram na metade superior da lista. Colômbia é o que registrou pior colocação, 60ª, atrás do Uruguai, que ficou em 57º.

Observando o desempenho dos países nos dez quesitos, herança cultural é a questão em que mais países apresentaram desempenho positivo. A Colômbia se destaca ao ter galgado oito posições, seguida por Brasil e Argentina, alçados em três e quatro colocações, respectivamente. Ainda que os demais tenham sido

81 Disponível em: <<https://marcachile.cl/buscador/?palabra=covid>>. Acesso em: 05 out. 2023.

penalizados, a queda no ranking foi menos expressiva, nesse quesito, que nos demais. Peru, por exemplo, cedeu quatro lugares, enquanto o Chile, oito. O Uruguai foi o mais penalizado entre todos, saindo da 50^a para a 63^a posição. Por se tratar de assunto considerado como escolha de destino turístico, os esforços nessa frente, que é a que tem maior prioridade entre os países, como abordado no capítulo 3, podem ter contribuído para preservar a imagem dos países nessa questão e na seguinte, aventura, também considerada por turistas.

Nesse quesito específico, a imagem conquistada por alguns países se manteve preservada. O Brasil é considerado o melhor do mundo em aventura, em todas as edições do ranking. A Argentina praticamente manteve seu desempenho, perdendo apenas uma colocação. Os demais, contudo, apresentaram queda expressiva. O Chile cedeu 16 posições, enquanto o Peru, 13. Colômbia e Uruguai se movimentaram para 12 posições abaixo das anteriores.

O desempenho dos países, no ranking, em quesitos relacionados à atividade turística, como aventura e herança cultural, em que há pouca oscilação positiva, não explicam, por exemplo, o crescimento, ao longo dos anos, no número de desembarques de turistas estrangeiros nos países estudados, como relatado no capítulo 3. Esse distanciamento entre os dados apurados nos rankings, e os resultados que as nações colhem dos esforços empreendidos para promover suas marcas-países, pode sugerir oportunidades para que as metodologias adotadas nos estudos sejam aprimoradas, de forma a capturar informações alinhadas à performance apresentada pelas atividades econômicas impactadas por essa temática.

Diante do que se verificou na análise dos rankings internacionais, trabalhar com base nos atributos indicados, que norteiam a posição dos países numa classificação mundial, pode ser uma importante estratégia a ser adotada pelos governos que buscam fortalecer suas respectivas marcas-países.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A marca-país está inserida nas estratégias de projeção internacional adotadas pelos seis países estudados. As motivações que os levaram a aderir a essas práticas são diversas, incluindo reversão de imagem, nos casos de Argentina e Uruguai – os primeiros, entre as seis nações estudadas, a adotar a marca-país –, e Colômbia. Os países da bacia do Prata foram movidos pela mesma razão: a severa crise econômica com a qual a Argentina se deparou no início dos anos 2000, afetando também o país vizinho. Na Colômbia, o objetivo era alterar a percepção que a comunidade internacional possuía do país, muito atrelada ao narcotráfico, conforme identificado em pesquisas de opinião realizadas, pelos colombianos, em diferentes partes do mundo.

O Brasil, por sua vez, entendeu que o fato de sediar importantes eventos globais, como a Copa do Mundo FIFA, em 2014, e as Olimpíadas e Paralimpíadas, que ocorreram em 2016, no Rio de Janeiro, era uma janela de oportunidade para reforçar sua projeção internacional, e começou a trabalhar esse aspecto anos antes dessa agenda acontecer. O Chile, um país de menores dimensões, geograficamente distante dos grandes centros, viu na marca-país uma forma de amplificar a presença na arena internacional, e o Peru – último a aderir a essa temática, em 2011 – vislumbrava um potencial turístico, e entendia que a divulgação de suas riquezas naturais no exterior atrairia mais turistas e, conseqüentemente, mais recursos, contribuindo para a geração de renda no país.

As motivações variam, mas todas convergem para o mesmo objetivo: tornar a imagem do país atrativa no exterior, fomentando novos negócios. Ao transformar essa aspiração em algo concreto, alguns aspectos se repetem entre os casos estudados. Entre eles, a criação de logomarcas nacionais.

Todos os países utilizam um símbolo em suas estratégias, em formato de logomarca. Alguns – como Uruguai, Chile e Peru – possuem uma logo única, transversal às distintas atividades (turismo, exportações e atração de investimentos), e mantidas sem alteração no transcurso do tempo. Colômbia e Argentina também trabalham com logos únicas, mas já não são as mesmas com as quais iniciaram as estratégias. A Colômbia fez uma alteração, justificada pela necessidade de renovar a mensagem a ser transmitida (inicialmente focada na “paixão”, que remetia mais às

características pessoais do colombiano, relacionadas a hospitalidade e calor humano, e posteriormente centrada na “beleza”, a fim de dar maior destaque aos atributos naturais que o país oferece). Já a Argentina fez cinco alterações em duas décadas, que coincidiram com a chegada de novos governantes ao poder. Esse mesmo motivo fez com que o Brasil abandonasse, em 2019, a logomarca nacional que o acompanhou por 15 anos, e a ela retornasse em 2023, dada a volta do governo que a criou 20 anos atrás.

A oscilação das marcas ao sabor das mudanças de governo demonstra algo que também pode ser destacado como semelhança entre os países: o protagonismo dos governos nessa questão. Não estamos nos referindo ao lado negativo, de a marca-país servir ao governo da vez, mas ao fato de essa temática, em todas as nações estudadas, ser um assunto de governo.

As estratégias e a gestão estão subordinadas ou vinculadas a órgãos federais, no formato de áreas específicas que cuidam de marca-país. O fato de haver estruturas direcionadas a gerenciar esse tema, e equipes dedicadas a ele, permite deduzir que os países entendem que, ao abarcar aspectos de toda a nação, o assunto precisa ser centralizado em uma plataforma que unifique as diferentes áreas e atividades que ele alcança, e que seja conduzido de forma transversal, também beneficiando todas essas frentes. Colômbia, Argentina e Peru, por exemplo, possuem essas áreas dentro das estruturas de ministérios. Uruguai e Chile, por sua vez, instituíram agências voltadas a esse trabalho, com independência e autonomia, que apoiam os diferentes órgãos de governo nessa questão.

Adicionalmente, alguns países assumem a marca-país como política de Estado, com leis ou normativos específicos que tratem dela. Isso ocorre para assegurar que a marca-país seja um ativo a ser trabalhado no longo prazo, que sirva à nação, e não a um governo específico. Chile, Uruguai, Peru e Colômbia possuem documentos oficiais para reger essa temática. A Argentina também possui normativos sobre o assunto, mas o que se observa é a falta de continuidade nas ações, o que se confirma com a alteração frequente das logomarcas.

Considerando esses aspectos de governança e gestão, o Brasil destoa no grupo estudado. Ele não possui uma marca-país única, que contemple turismo, exportações e investimento estrangeiro direto. Há uma marca para o turismo, criada pela Embratur em 2003, e mantida através dos anos, até 2019, quando foi

descontinuada e substituída pelo governo da época, conforme comentado anteriormente. Em 2023, a antiga marca foi resgatada.

Não apenas as marcas, como as diretrizes para conduzi-las, também se alteraram, como reflexo de o tema não ser tratado, no Brasil, como política de Estado. Coerente com esses acontecimentos, não há um normativo pertinente à marca-país, tema que é conduzido de forma apartada pela Embratur, quando aplicada ao turismo, e pela Apex-Brasil, quando se refere às exportações e à atração de investimento estrangeiro direto.

Em relação à gestão, uma prática recorrente na Embratur e na Apex-Brasil também é a verificada em outros países: pesquisas de opinião, no exterior, para direcionar as estratégias e ações adotadas, e para mensurar o impacto das iniciativas.

No comparativo das similaridades e diferenças entre as práticas dos países, há uma coincidência que se destaca. Todos, sem exceção, priorizaram o turismo nas estratégias de marca-país, dando início às ações nessa área específica. Algumas razões podem justificar tal coincidência. Uma delas é a importância do turismo para as seis economias. Como abordado no capítulo 3, a atividade turística tem representatividade expressiva na economia de todos os países, e o ciclo virtuoso que se estabelece com o aquecimento no turismo se propaga de forma rápida, pelo fato de a atividade gerar emprego e renda, principalmente para empresas de menor porte, em diferentes localidades dos países.

Do lado das razões econômicas, está a geográfica. Todos os países estudados estão inseridos na América do Sul. Aos olhos de um potencial turista estrangeiro, de outra parte do globo, que queira visitar o continente, os países podem soar similares. Assim, a publicidade em relação às diferenças e atrativos turísticos de cada país, diferenciando-o entre as opções da região, é uma forma de atrair maior número de desembarques. Essa diferenciação não interessaria somente a quem está do outro lado do mundo, mas também a quem vive por perto. Em todos os países estudados, os visitantes procedentes de países da região são em maior número. Considerando essa concentração de fluxo dentro do continente, tornar-se mais conhecido entre os vizinhos pode contribuir na concorrência por turistas.

Outro fator que pode ter contribuído para que o turismo fosse priorizado nas estratégias de marca-país é a maneira com que esse conceito é aplicado. Ou seja, à forma com que a estratégia é colocada em prática. Como tratado ao longo da

pesquisa, o turismo é o aspecto sobre o qual se tem maior clareza dentro das estratégias de marca-país. Sob essa ótica, as nações são trabalhadas como produtos turísticos, com atributos tangíveis e únicos a serem comunicados. Não há outro templo como Machu Picchu no mundo, nem cataratas que fazem fronteiras entre dois países, como as do Iguaçu, e nem deserto que fique florido no inverno, como o chileno. Diferenciais como esses – que são diversos, considerando os seis países – oferecem apelo visual e narrativas que envolvem história, cultura e pessoas, componentes tangíveis, que geram valor à imagem do país. É diferente, portanto, de comunicar o que torna um produto fabricado em determinado país melhor do que outro similar, procedente de outra geografia, ou o porquê de determinada nação ser o destino de investimentos, assuntos também impactados pelas estratégias de marca-país, conforme apresentado ao longo desta pesquisa.

Além disso, a divulgação do país como “marca-de-destino” é direcionada ao usuário final do produto: o próprio turista. Ainda que as estratégias incluam trabalhos com intermediários, como agentes de turismo no exterior, a diversidade de canais on-line – e a elevada adesão de usuários a essas mídias – faz com que os países adotem ações que, no jargão do marketing, são denominadas B2C (*business to consumer*). Existe clareza, portanto, sobre o usuário final do produto e sobre a forma de alcançá-lo com informações relativas ao turismo, diferente do que ocorre na comunicação sobre exportações e investimento estrangeiro direto.

Adicionalmente a essas questões, todos os países estudados registraram aumento no fluxo de turistas estrangeiros, ainda que as estatísticas tenham sido impactadas, em anos recentes, pela pandemia da covid-19.

Esses resultados, somados aos aspectos econômicos e geográficos, além dos relacionados à operacionalização da marca-país, podem ser as razões por trás da preponderância do turismo sobre os assuntos impactados pelos esforços de projeção internacional, nos países estudados. Possivelmente também são a causa da maior recorrência como tema abordado em publicações acadêmicas. Contudo, esses estudos abrangem, com mais frequência, a parte conceitual, estendendo os debates encontrados na literatura sobre terminologias, por exemplo. Considerando as experiências aqui estudadas, os países já acumulam históricos e resultados relacionados às estratégias de marca-país contempladas na projeção internacional de destinos turísticos. O Uruguai e o Brasil, por exemplo, já as adotam há duas décadas. Estudos mais direcionados à análise de práticas poderiam, inclusive,

elucidar dilemas conceituais, já que a operacionalização das ações, pelos países, é uma maneira de testar teorias.

Exportações é outra frente que as seis nações estudadas se propõem a impactar com suas estratégias de marcas-países. Nesse sentido, o tema tem sido trabalhado sob a ótica do efeito país de origem. Ou seja: as estratégias buscam, por um lado, tornar a marca-país um diferencial para os produtos fabricados localmente, agregando-lhes valor para que se tornem mais competitivos. Por outro, buscam impulsionar a promoção desses produtos, unindo esforços que deem maior relevância ao país – e conseqüentemente aos itens *made in* – em feiras e rodadas de negócios internacionais, lideradas por agências do governo, dedicadas a esses temas em cada um dos países. Essas iniciativas de promoção costumam ser desempenhadas em parceria com empresários, geralmente por meio de organizações setoriais que os representem.

O primeiro caso, focado na diferenciação, busca fazer com que o país de procedência seja reconhecido como valor adicional ao produto, de forma que seja percebido como superior a outro similar, procedente de outra geografia. Esse efeito país de origem tem se materializado, nas estratégias de marcas-países, com a inserção dos selos nacionais nos rótulos e/ou divulgações dos produtos que seguem ao exterior, ao lado da marca do fabricante. Tal estratégia se assemelha ao que no marketing ganha o nome de *co-branding*, uma espécie de aliança estratégica entre duas partes, capturando os pontos fortes que cada uma tem a oferecer, para que ambas se ajudem mutuamente e alcancem seus objetivos. Essa estratégia, de certa forma, também se aplica a serviços – no caso, ao turismo –, quando as ações de comunicação e divulgação dos destinos turísticos são endossadas pela logomarca nacional.

O *co-branding* como iniciativa de marca-país, voltada a impulsionar as exportações, é uma prática presente no Chile, Peru e Uruguai. Um ponto que chama a atenção, nesses três casos, é que as empresas que a ela têm aderido são as de menor porte, o que sugere que, para esse perfil de companhias, ter o selo nacional seja uma forma de se diferenciarem, um impulso para serem inseridas em outros mercados.

Além de disponibilizar a marca nacional, o Peru, adicionalmente, criou logos setoriais, algumas voltadas para produtos característicos do país, como o pisco, bebida típica do país, e a tecelagem a partir da lã de alpacas, medida também

tomada pelo Uruguai, mas com uma diferença. As marcas de cada um dos setores assumem a ilustração do selo nacional, reforçando-o, portanto.

O Brasil também trabalha a imagem dos produtos *made in* por meio de marcas setoriais, lideradas pela Apex-Brasil, agência local dedicada à promoção de exportações e atração de investimentos. Como abordado no capítulo 3, são contabilizadas, pela Apex-Brasil, 52 marcas setoriais, e como ocorre em outros países, como o Chile, essas são desenvolvidas em parceria com a iniciativa privada – no caso brasileiro, com as associações dos respectivos setores –, e a adesão a elas é feita, prioritariamente, por empresas de menor porte.

Não há, no Brasil, uma marca-país única para a exportação, como verificado no Chile e Peru, já citados, e no Uruguai, que em 2023 renovou sua proposta nessa frente, transformando a aplicação de sua marca nacional nos produtos em uma certificação de origem, como relatado no capítulo 3.

Apesar de ser uma prática, o *co-branding* nas estratégias de marca-país não é um tema que ganhou atenção dos pesquisadores. Os trabalhos relacionados a efeito país de origem praticamente não abordam esse conceito. Por ser um artifício do *marketing* aplicado ao contexto de marcas-países, o *co-branding* poderia ser considerado em novas pesquisas relacionadas a essa temática.

Ainda sobre as exportações, duas questões permanecem, ambas relacionadas à relevância da marca-país. A primeira delas está ligada aos produtos de maior valor agregado, que respondem pela menor parte das exportações. A outra, complementar a essa, é o impacto das marcas-países nas *commodities*, produtos com peso expressivo no que os países vendem internacionalmente. As estratégias de projeção internacional estudadas não incluem propostas a esses tipos de mercadorias, assim como esse assunto não tem sido explorado em pesquisas acadêmicas. Pelo peso que representam nas balanças comerciais, conforme apresentado no capítulo 3, a relação entre marca-país e *commodities* poderia ser alvo de mais pesquisas. A expressiva participação das matérias-primas nas exportações, e o fato de as estratégias de marcas-países estudadas não a contemplarem, não permitiu uma avaliação precisa da influência positiva da marca-país na venda desses produtos, e de serviços a eles associados, a mercados internacionais.

Em relação à atração de investimentos estrangeiros, todos os países estudados possuem agências de governo dedicadas a essa temática, mas nem

todos mostram conexão desse assunto com suas estratégias de marca-país. As exceções são Chile e Uruguai. Contudo, há poucas práticas que traduzam essa proposta.

O que é recorrente, em todos os países, é a existência de estruturas para tratar dessa questão, dentro dos governos. O Chile, por exemplo, tem um órgão dedicado exclusivamente a esse assunto. Em outros casos, como o da Apex-Brasil, optou-se pelo modelo em que a agência se divide entre esse tema e o de exportações.

Os esforços de promoção dos países como destino de investimentos também são similares, com destaque à organização de eventos locais, direcionados a investidores (potenciais ou que já investem no país), e à participação das empresas em eventos internacionais e rodadas de negócios.

Não fica claro, nas experiências de nenhum dos seis países, a conexão dessas atividades com a marca-país, nem como a adoção de uma estratégia de marca-país contribui diretamente, ou poderia ser diretamente aplicada, para tornar o país mais atrativo nessa frente. Parte-se do princípio de que as ações adotadas em outras atividades, como turismo e exportações, contribuem para a imagem do país e, conseqüentemente, para a atração de investimento estrangeiro.

A conexão que existe entre marca-país e investimento estrangeiro direto, portanto, não é tangível nas estratégias e ações empreendidas, o que impossibilita inferir que a marca nacional contribui diretamente para a atração de divisas. Essa desconexão também é encontrada nas pesquisas acadêmicas, o que oferece oportunidades para o desenvolvimento de novos estudos. Independentemente de se constatar se há ou não uma relação de causa e efeito entre marca-país e investimentos, as pesquisas contribuiriam para a abordagem prática dessas questões, pelos países.

Ainda sobre as atividades de exportação e investimento estrangeiro direto, a questão dos públicos-alvo oferece campo para mais estudos. Os já publicados, como relatado nesta tese, evidenciam o papel central que a percepção assume na tomada de decisão. Contudo, considerando a complexidade que envolve uma marca-país, os critérios que formam essa percepção variam, de acordo com os objetivos perseguidos. No capítulo 2, por exemplo, foram apresentados alguns aspectos relacionados à tomada de decisão para o investimento estrangeiro direto.

Pesquisas que aprofundem esses aspectos tendem a contribuir para as estratégias de marca-país, tornando-as ainda mais efetivas.

Diante desses achados, é possível afirmar que a pesquisa apresentada nesta tese, promoveu um diálogo entre as práticas adotadas, nessa temática, pelos seis países estudados, e respondeu questões relacionadas à definição da marca-país e assuntos a ela correlatos, e à organização do ecossistema que a envolve, além da governança e gestão a serem observadas para a aplicação dos conceitos. Contudo, algumas ideias introduzidas ou defendidas em alguns dos estudos consultados, não se confirmaram.

Uma delas é a de que marca-país seja um tema que abrange múltiplas disciplinas, entendimento apresentado tanto por Dinnie (2008), como por Fetscherin (2010), entre outros autores. As publicações consultadas para esta pesquisa indicam que o conceito é influenciado basicamente por duas disciplinas: marketing e relações internacionais. Os estudos do conceito marca-país, indicam Castro et al. (2014), surgiram da área de marketing. Já a influência das relações internacionais na marca-país se dá pelo vínculo que o conceito tem com a diplomacia.

Na prática, alguns atributos essenciais à política externa, como valores, identidade e prioridades, também são abordados em estratégias de marca-país, segundo Qobo (2017), razão pela qual muitos países a veem como parte integrante de suas políticas externas. Além disso, a percepção, aspecto central nos conceitos, também guarda relação com uma questão presente nas relações internacionais: o *soft power*. Nele, o impacto na opinião pública se dá por meio de aspectos diversos, como cultura, valores políticos e política externa, resume Ban Ki-Moon (2020), ex-secretário geral das Nações Unidas. Dessa forma, a influência de outras disciplinas nessa temática, além do marketing e relações internacionais, não ficou esclarecida.

Em relação ao desempenho das nações estudadas nos *rankings* internacionais dedicados à marca-país, verifica-se avanços positivos de todos os países, exceto do Brasil – o mais penalizado entre todos – e a Argentina, quando a questão observada é a valorização da marca-país.

Os que mais progrediram nesses estudos são o Chile e o Uruguai, nações que gerenciam essa questão de forma centralizada, o que sugere haver alguma relação entre a forma com que o tema é conduzido por essas nações e o aumento da percepção positiva apurado pelos *rankings* internacionalmente. Na sequência, estão Colômbia e Peru, que também têm dedicado atenção a essa temática e que,

como os dois anteriores, mantiveram em prática as estratégias de marca-país ao longo dos anos, independentemente das trocas de governo e das restrições impostas pela pandemia da covid-19.

Na direção contrária estão Brasil e Argentina. As pontuações que os países têm alcançado no *ranking* internacional de valoração da marca estão em declínio. No caso da Argentina, crises econômicas, como a do início dos anos 2000, que a estimulou a adotar práticas para reverter sua imagem no exterior, foram recorrentes desde então. Contudo, as estratégias de marca-país adotadas nesse período foram as que mais sofreram alterações ao longo dos anos, como já citado. Sobre os direcionamentos e ações instituídas pela Argentina em relação a essa temática, há pouca informação, o que limita uma análise mais precisa. Coincidentemente, a marca-país que também sofreu influências com mudanças de governo, foi a do Brasil. O fato de ambas serem as que perderam mais valor pode ter alguma relação com o uso que os governantes fizeram dessas marcas em seus respectivos governos.

Se considerarmos que marca-país é um processo gerencial e estratégico, centralizado em uma plataforma transversal aos diferentes temas que a temática abrange, voltado a fortalecer a imagem do país no exterior, para impactar positivamente o turismo, as exportações e a atratividade dos investimentos estrangeiros diretos – como estabelecido no capítulo 2, com base nos achados desta pesquisa – verifica-se que Argentina e Brasil, com as práticas que adotam, não preenchem esses critérios.

Mesmo assim, enquanto os dois países registraram declínio em termos de valor de marca-país, ambos mantiveram os patamares de destaque, já conquistados em diversos quesitos, quando o aspecto considerado é apenas percepção.

Tomando como base a adesão das seis nações à marca-país, e como essa temática evoluiu e impactou as atividades de turismo, exportação e investimento estrangeiro direto, esses resultados permitem concluir que ela é uma efetiva estratégia de projeção internacional para países de menor expressão. A eles, trabalhar suas imagens no exterior é uma forma de conquistarem espaços maiores na arena internacional, aspecto que países de maior relevância, como Argentina e Brasil, as principais economias da região, conquistam naturalmente pela relevância que possuem na arena internacional.

Essa constatação, que se apoia nos resultados desta pesquisa, poderia ter continuidade em outros estudos, voltados a comparar, por exemplo, a efetividade das estratégias de marca-país em nações de expressão similar, como Estados Unidos e Austrália, ou México, considerando os latino-americanos.

Com base em todos os achados nesta pesquisa, é possível afirmar que, sim, as marcas-países vieram para ficar, principalmente quando aplicadas ao turismo. Para as exportações, há aspectos que a colocam em dúvida, assim como na atratividade de investimento estrangeiro direto. Os países, sem exceção, aprimoraram e profissionalizaram a forma com que se projetam internacionalmente.

As cartas de Caminha, Colombo e Valdívia, nos dias de hoje, certamente fariam uso de muitos recursos visuais e seriam divulgadas em ambientes digitais diversos, multiplicando o alcance das suas mensagens. Passados mais de 500 anos, o mundo se comunica e interage de outra forma. As mensagens, contudo, são as mesmas: cada país tem uma característica peculiar, em que vale apostar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS⁸²

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Tradução de Maria Lúcia Badejo. Porto Alegre: Bookman, 2007.

_____. **Managing Brand Equity**. The Free Press, New York, 1991.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO INTERNACIONAL DO TURISMO (EMBRATUR). **Objetivo da Agência**. Disponível em: <<https://embratur.com.br/missao/>>. Acesso em: 05 out. 2023.

_____. 10 anos de uma nova Embratur. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salImprensa/artigos/arquivos/Artigo-10-anos-de-uma-nova-Embratur.html>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Embratur encerra 2019 com a transformação do turismo brasileiro. **Portal Institucional**. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salImprensa/noticias/arquivos/Embratur_encerra_2019_com_a_transformacao_do_turismo_brasileiro.html>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Plano Aquarela 2020. **Portal Institucional**. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secom/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2020.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Retomada de logomarca internacional. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://embratur.com.br/2023/02/14/brasil-reafirma-compromisso-com-sustentabilidade-com-retomada-de-logomarca-internacional/>>. Acesso em: 05 out. 2023.

AGRAWAL, J.; KAMAKURA, W. Country of origin: a competitive advantage? **International Journal of Research in Marketing**. v.16, n. 4, p. 255-267, Dez.

⁸² De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

Referências Bibliográficas

1999. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(99\)00017-8](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(99)00017-8). Acesso em: 14 jan. 2023.

AHMED, Z.; JOHNSON J. P.; YANG X.; FATT, C. K. Does country of origin matter for low-involvement products? **International Marketing Review**, Vol. 21(1), p. 102-120, Fev. 2004. Disponível em: <
https://www.researchgate.net/publication/247613715_Does_Country_of_Origin_Matter_for_Low-Involvement_Products#:~:text=The%20results%20indicate%20that%20COO,brand%20becomes%20the%20determinant%20factor>. Acesso em: 02 mar. 2023.

AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: uma perspectiva institucional. **Revista Economia, Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia (ANPEC)**, Vol. 8(2), p. 231-247. Mai/Ago. 2007. Disponível em:
https://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n2p231_247.pdf. Acesso em: 23 out. 2023.

ANHOLT, S. **Brand New Justice: How Branding Places and Products Can Help the Developing World**. Oxfordshire: Routledge, 2005.

_____. **Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions**. 1. ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2007.

_____. Las marcas país. **Estudios Internacionales**, Vol. 41, N. 161, p. 193–197, Set./Dez. 2008. Disponível em:
<https://revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/view/14290>. Acesso em: 21 jan. 2023.

_____. Making a brand travel. **Journal of Brand Management**, Volume 3, p. 357-364, Jun. 1996. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.17>. Acesso em: 04 jan. 2023.

APEX-BRASIL. Agenda de Fashionistas durante a semana de moda de Paris. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/BRASIL->

Referências Bibliográficas

[BEYOND-AGITA-AGENDA-DE-FASHIONISTAS-DURANTE-A-SEMANA-DE-MODA-DE-PARIS/](#)>. Acesso em: 07 out. 2023.

_____. Big Show 2015 em Nova York. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/SOFTEX-LEVA-DEZ-EMPRESAS-BRASILEIRAS-DE-TI-PARA-A-NRF-BIG-SHOW-2015-EM-NOVA-IORQUE/>>.

Acesso em: 07 out. 2023.

_____. Estratégia de Promoção do Brasil. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://portalapex.azurewebsites.net/noticia/APEX-BRASIL-E-MRE-LANCAM-ESTRATEGIA-DE-PROMOCAO-DO-BRASIL/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

_____. Components By Brasil teve saldo positivo em Bogotá. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/ASSINTECAL-E-APEX-BRASIL-RETORNAM-COM-SALDO-POSITIVO-DE-B/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

_____. Investimento Estrangeiro Direto. **Portal Institucional**. Disponível em: <[https://www.apexbrasil.com.br/o-que-e-ied#:~:text=O%20Investimento%20Estrangeiro%20Direto%20\(IED,adquirem%20opera%C3%A7%C3%B5es%20em%20outro%20pa%C3%ADs](https://www.apexbrasil.com.br/o-que-e-ied#:~:text=O%20Investimento%20Estrangeiro%20Direto%20(IED,adquirem%20opera%C3%A7%C3%B5es%20em%20outro%20pa%C3%ADs)>. Acesso em: 29 out. 2023.

_____. Moda Brasileira Desembarca na China. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/MODA-BRASILEIRA-DESEMBARCA-NA-CHINA-SOB-CONCEITO-BRASIL-BEYOND0/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

_____. Túnel Sensorial. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://portal.apexbrasil.com.br/noticia/TUNEL-SENSORIAL-LEVA-EXPERIENCIA-BRASILEIRA-AOS-PARTICIPANTES-DO-TEDGLOBAL/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

ARGENTINA TRAVEL. Divulgação de destinos turísticos. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www.argentina.travel/pt>>. Acesso em: 08 out. 2023.

_____. Relação Marca-País com Investimento Estrangeiro Direto (IED). **Portal Institucional**. Disponível em:

Referências Bibliográficas

<<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais>>. Acesso em: 01 out. 2023.

ARONCZYK, M. Living the Brand: Nationality, Globality, and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants. **International Journal of Communication**. Los Angeles, Vol. 2, p. 41-65, 2008. Disponível em: <<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/218/118>>. Acesso em: 27 jan. 2023.

ASSOCIAÇÃO AMERICANA DE MARKETING (AMA). **Caracterização de uma marca**. Disponível em: <<https://www.ama.org/topics/branding/>>. Acesso em: 27 out. 2023.

BAKER, M. J.; BALLINGTON, L. Country of origin as a source of competitive advantage. **Journal of Strategic Marketing**. n. 10(2), p. 157-168, Jun. 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233609649_Country_of_origin_as_a_source_of_competitive_advantage>. Acesso em: 29 jan. 2023.

BAN KI-MOON, H. Welcome from Ban Ki-moon. **Global Soft Power Index 2020**, p. 4-5, 2020. Disponível em: <<https://brandirectory.com/softpower/>>. Acesso em: 09 set. 2023.

BESTCOUNTRIES. U.S. News Best Countries, **Rankings**, 2016 a 2023. Disponível em: <<https://www.usnews.com/news/best-countries/rankings>>. Acesso em: 03 ago. 2023.

BLAIN, C.; LEVY, S. E.; RITCHIE, J.R.B, Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. **Journal of Travel Research**, Vol. 43(4), p. 328-338, Mai. 2005. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258161095_Destination_Branding_Insights_and_Practices_from_Destination_Management_Organizations>. Acesso em: 30 jan. 2023.

Referências Bibliográficas

BLUE, G. Branding Beef: Marketing, Food Safety, and the Governance of Risk. **Canadian Journal of Communication**, v. 34, p. 229-244, Jun. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228369214_Branding_Beef_Marketing_Food_Safety_and_the_Governance_of_Risk>. Acesso em: 06 ago. 2023.

BORDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Editora Bertrand, 1989.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: **Senado**, **1988**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 out. 2023.

BRASIL BEYOND. Dúvidas mais frequentes. **Portal Institucional da Apex-Brasil**. Disponível em: <<https://portalapex.azurewebsites.net/noticia/APEX-BRASIL-E-MRE-LANCAM-ESTRATEGIA-DE-PROMOCAO-DO-BRASIL/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

BRIJS, K.; BLOEMER, J.; KASPER, H. Country-image discourse model: Unraveling meaning, structure, and function of country images. **Journal of Business Research**, Elsevier, Vol. 64, Ed. 12, p. 1259-1269, Dez. 2011. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296311000312#:~:text=The%20study%20defines%20country%2Dimage,as%20separate%20variables%20as%20well>>. Acesso em: 22 jan. 2023.

BROWNING, C. Nation Branding, National Self-Esteem, and the Constitution of Subjectivity in Late Modernity. **Foreign Policy Analysis**. Oxford, Vol. 11, n. 2, Abr. 2015. Disponível em: <<https://www.ijstor.org/stable/44784463>>. Acesso em: 07 fev. 2023.

CAMPANHA SIENTE PERU. Vídeos de atrativos turísticos. **Canal institucional Promperu**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=q5v7BeXt76Y&list=PLMoGskO502qVMYTe7UisIKNREFPH_9WmG&index=5>. Acesso em: 28 out. 2023.

Referências Bibliográficas

CANTO-GUINA, F. T.; GIRALDI, J. M. E. Um ensaio sobre os construtos imagem de país e efeito país de origem. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 8, n. 2, p. 319-343, Mai./Ago. 2012. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/678>>. Acesso em: 14 fev. 2023.

CAPANEGRA, C. A. Política Turística Argentina (1956-1976): de la agenda social a la agenda económica. **VI Congresso Latinoamericano de Investigación Turística**, Neuquén, 2014. Disponível em: <<http://170.210.83.98:8080/jspui/bitstream/123456789/510/1/126%20Capanegra.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2023.

CARTA DE CRISTÓVÃO COLOMBO. Disponível em: <<https://aix1.uottawa.ca/~jmruano/colon.pdf>>. Acesso em: 23 out. 23.

CARTA DE PEDRO DE VALDÍVIA. Disponível em: <https://www.cervantesvirtual.com/obra-visor/cartas-de-pedro-de-valdivia-que-tratan-del-descubrimiento-y-conquista-del-reino-de-chile--0/html/feec617a-82b1-11df-acc7-002185ce6064_2.html>. Acesso em 23 out. 23.

CARTA DE PERO VAZ DE CAMINHA. Disponível em: <https://objdigital.bn.br/Acervo_Digital/Livros_eletronicos/carta.pdf>. Acesso em: 23 out. 23.

CASTELLS, M. **The Power of Identity**. Malden: Blackwell, 1997.

CASTRO, V. A.; GIRALDI, J. M. E.; GALINA, S.V.R. Revisão sistemática de trabalhos acadêmicos internacionais sobre marca-país como fonte de vantagem Competitiva. **Revista Turismo - Visão e Ação**, Vol. 16, n. 1, p. 28-60, Jun. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/269409443_Revisao_Sistemica_de_Trabalhos_Academicos_Internacionais_sobre_Marca-Pais_como_Fonte_de_Vantagem_Competitiva>. Acesso em: 23 out. 23.

Referências Bibliográficas

CASTRO, R. M.; GIRALDI, J. M. E. Processo de desenvolvimento e gestão de marca-país: um estudo sobre a Marca Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação**, Vol. 14, n.2, p.164-183, Mai./Ago. 2012. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=261056074003>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CERNY, P. **Globalization, Governance and Complexity**. London: Routledge, 1a Ed., 1999.

CHANG, W. **Roadmap of Co-branding Positions and Strategies**. Tamkang University, Taiwan, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/237287658_Roadmap_of_Cobranding_Positions_and_Strategies>. Acesso em: 27 out. 23.

CHERNATONY, L.; MCDONALD, M.; WALLACE, E. **Creating Powerful Brands**. 4ª. Ed. Oxford: Butterworth- Heinemman, 2011.

CHIAS MARKETING. Plano Aquarela: Marketing Turístico Internacional do Brasil. **Relatório Executivo**, 2003.

COLÔMBIA TRAVEL. Destinos turísticos. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://colombia.travel/es>>. Acesso em: 08 out. 2023.

_____. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://www.colombia.co/>>. Acesso em: 25 out. 2023.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E CARIBE (CEPAL). **Estatísticas, portal institucional**. Disponível em: <<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/index.html?lang=es>>. Acesso em: 10 out. 2023.

COSTA, A. R.; AZEVEDO, A. J. Gestão da marca de destino – o caso da região do Douro (Portugal). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**. Vol. 11, n. 1, p. 182-205, Jan./Abr. 2015. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/1614>>. Acesso em: 20 mar. 2023.

Referências Bibliográficas

COUNTRY BRAND REPORT. Country Brand Index, **Future Brand**, 2010. Disponível em:

<
<https://sete.gr/fileuploads/entries/Online%20library/GR/Future%20Brand%202010.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2023.

CRAVENS, D. **Strategic Marketing**. 4. ed. Homewood: Richard D. Irwin, 1994.

CURADO, M. Uma avaliação da economia brasileira no Governo Lula. **Revista Economia & Tecnologia**. Curitiba, p. 91-103, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5380/ret.v7i0.26881>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

DAHIYA, K. S.; BATRA, D. K.; HAMDARD, J. Tourist decision making: Exploring the destination choice criteria. **Asian Journal of Management Research**. Vol. 7, Ed. 2, 2016. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/325192595_Tourist_decision_making_Exploring_the_destination_choice_criteria>. Acesso em: 31 jan. 2023.

D'ASTOUS, A.; BOUJBEL, L. Positioning countries on personality dimensions: Scale development and implications for country marketing. **Journal of Business Research**, Vol. 60(3), p. 231-239, Fev. 2007. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296306001925>>.

Acesso em: 19 mar. 2023.

DIERICKX, I.; COOL, K, BARNEY, J. B. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**. v. 35, n. 12, p. 1504-1511, Dez. 1989. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2632235>>.

Acesso em: 18 mar. 2023.

DINNIE, K. **Nation Branding: Concepts, Issues, Practice**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

_____. **Nation branding: Concepts, issues, practice**. 2 ed. Oxford: Routledge, 2015.

Referências Bibliográficas

DURAND, A. Building a better literature review: Looking at the nomological network of the country-of-origin effect. **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration**, Vol. 33, Ed. 1, Mar. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1002/cjas.1328>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

ECHEVERRI, L. M.; ROSKER, E.; RESTREPO, M. L. Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, Vol. 19, p. 409-421, Jun. 2010. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1807/180716755006.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2023.

ECHEVERRI, L. M.; ESTAY-NICULCAR, C. A.; ROSKER, E. Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur. **Estudios y perspectivas en Turismo**, Vol. 21, n. 2, p. 288-305, Mar./Abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322012000200001&script=sci_arttext>. Acesso em: 01 ago. 2023.

EL OBSERVADOR. Uruguay ya superó en 2023 el número de turistas que recibió en todo 2022. **Portal de notícias**, 2023. Disponível em: <<https://www.observador.com.uy/nota/uruguay-ya-supero-en-2023-el-numero-de-turistas-que-recibio-en-todo-2022-202310258855>>. Acesso em: 24 out. 2023.

FAN, Y. Branding the Nation: What is Being Branded? **Journal of Vacation Marketing** Vol. 12, Ed. 1, p. 5-14, Jan. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/258163134_Branding_the_Nation_What_is_Being_Branded>. Acesso em: 04 jan. 2023.

FAN, Y. Branding the nation: Towards a better understanding. **Place Branding and Public Diplomacy**, Vol. 6, Ed. 2, p. 97-103, Ago. 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/5185202/Branding_the_nation_towards_a_better_understanding>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FEDERAÇÃO NACIONAL DE CAFEEIROS DA COLÔMBIA (FNC). **Website**. Disponível em: <<https://federaciondecafeteros.org/wp/>>. Acesso em: 02 out. 2023.

Referências Bibliográficas

FETSCHERIN, M. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**, Vol. 27, n. 4, p. 466-479, Jul. 2010. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02651331011058617/full/html>>. Acesso em: 21 fev. 2023.

FLÓREZ, A.P. Marca País Colombia como política de Estado. **El Nuevo Siglo** (portal de noticias), Abr. 2022. Disponível em: <<https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/marca-pais-colombia-como-politica-de-estado>>. Acesso em: 02 out. 2023.

FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE. **Encuentro Imagen de Chile**. 5ª Edição. Disponível em: <<https://marcachile.cl/fundacion-imagen-de-chile/v-encuentro-imagen-de-chile-tres-lecciones-para-crear-marca-pais/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

_____. **Estudio Orgullo Chileno**. 4ª versão, 2023. Disponível em: <<https://marcachile.cl/fundacion-imagen-de-chile/4a-version-del-estudio-orgullo-chileno-orgullo-por-ser-chileno-se-fortalece-en-los-ultimos-3-anos/>>. Acesso em: 13 out. 2023.

_____. **Figura da Marca-País do Chile**. Disponível em: <<https://www.marcachile.cl/marca-chile/uso-de-marca/>>. Acesso em: 04 out. 2023.

_____. **Resposta à Covid-19**. Disponível em: <<https://marcachile.cl/buscador/?palabra=covid>>. Acesso em: 05 out. 2023.

_____. **Uso de Marca**. Disponível em: <<https://www.marcachile.cl/marca-chile/uso-de-marca/>>. Acesso em: 04 out. 2023.

_____. **Website**. Disponível em: <<https://marcachile.cl/turismo-deporte/>>. Acesso em 25 out. 2023.

Referências Bibliográficas

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI). **Média de crescimento da economia mundial.** Disponível em:

<<https://www.imf.org/pt/Blogs/Articles/2019/10/14/blog-weo-the-world-economy-synchronized-slowdown-precarious-outlook#:~:text=O%20crescimento%20nas%20economias%20em,%C3%A0%20desacelera%C3%A7%C3%A3o%20estrutural%20na%20China>> Acesso em: 08 out. 2023.

FUTURE BRAND. The FutureBrand Country Index 2005. **Relatório.** Disponível em:

<<https://sete.gr/fileuploads/entries/Online%20library/GR/Future%20Brand%202010.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. The FutureBrand Country Index 2006. **Relatório.** Disponível em:

<<https://sete.gr/fileuploads/entries/Online%20library/GR/Future%20Brand%202010.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. The FutureBrand Country Index 2010. **Relatório.** Disponível em:

<<https://sete.gr/fileuploads/entries/Online%20library/GR/Future%20Brand%202010.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

GIRALDI, J. M. E. **Evaluation of the impact of Brazil's sustainability on the behavioral intentions of stakeholders toward the country.** Evaluation and Program Planning, 54, p. 135-143, 2016. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0149718915000816>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

GUNewardene, R. Opportunities for GI products. **Nation Brands 2021**, p. 27.

Out., 2021. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2021>. Acesso em: 08 out. 2023.

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

Disponível em: <

Referências Bibliográficas

https://www.researchgate.net/publication/258286695_Country_image_as_a_nation-branding_tool>. Acesso em: 17 fev. 2023.

HAO, A.; PAUL, J.; TROTT, S.; GUO, C.; WU, H. Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda. **International Marketing Review**, Volume 38, 1ª Ed., 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0265-1335/vol/38/iss/1>>. Acesso em: 15 set. 2023.

HESLOP, L. A.; PAPADOPOULOS, N.; DOWDLES, M.; WALL, M.; COMPEAU, D. Who controls the purse strings: A study of customers' and retail buyers' reactions in America's FTA environment. **Journal of Business Research**, Vol. 57, Ed. 10, Out. 2004. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296302003284>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

IVERSEN, N.; HEM, L. Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. **European Journal of Marketing**. Bingley, Vol. 42, n. 5/6, p.603-626, Mai. 2008. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/235305245_Provenance_associations_as_core_values_of_place_umbrella_brands_A_framework_of_characteristics>. Acesso em: 09 fev. 2023.

JAFFE, E. D.; NEBENZAHL, I. D. **National Image and Competitive Identity**. Copenhagen Business School Press., p.163, 2006.

JOHNS HOPKINS UNIVERSITY. Óbitos em razão do Coronavírus. **Estatísticas**. Disponível em: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>. Acesso em: 03 out. 2023.

KANEVA, N. Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. **International Journal of Communication**. Los Angeles, v. 5, p. 117-141, 2011. Disponível em: <<https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/704>>. Acesso em: 11 set. 2023.

Referências Bibliográficas

KEEGAN, W.; GREEN, M. **Princípios de Marketing Global**. Tradução de Sônia Schwartz e Cecília Bartalotti. São Paulo: Saraiva, 1999.

KELLER, K. L. Building strong brands in a modern marketing communications environment. **Journal of Marketing Communications**, Vol. 15 (2-3), p. 139-155, Abr./Jul. 2009. Disponível em: <
<https://markenmanagement.files.wordpress.com/2012/01/buildingbrands.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2023.

KELLER, K L. **Brand Strategy**. In: Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, Global Edition. Editora Pearson; 4ª edição, 2012.

KNOTT, B.; FYALL, A; JONES, I. The nation branding opportunities provided by a sport mega-event: South Africa and the 2010 FIFA World Cup. **Journal of Destination Marketing & Management**, Vol. 4, 1ª Ed., p. 46-56, Mar. 2015. Disponível em: <
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212571X14000547>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

KOTLER, P. **Political marketing**: Generating effective candidates, campaigns and causes. Handbook of political marketing, p. 3-18, London: Sage Publications, 1999.

_____. **Administração de Marketing**. Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; HAIDER, D.; REIN, I. **Marketing Places**. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations. Maxwell Macmillan Int, New York, 1993.

KOTLER, P.; GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management**. Vol. 9, p. 249-261, Abr. 2002. Disponível em: <
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540076>>. Acesso em 08 ago. 2023.

Referências Bibliográficas

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. Tradução de Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes e Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; GERTNER, D.; REIN, I. J.; HAIDER, D. **Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, F.; PFOERTSCH, W. **Gestão de marcas em um mercado B2B**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LA NACIÓN. **Jornal, edição eletrônica**. Edição de 01 jan. 2023. Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/tapas/revista-lugares-321-enero-2023-nid01012023/>>. Acesso em: 26 out. 2023.

_____. **Jornal, edição eletrônica**. Potencial que o turismo possui para gerar renda. Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/economia/corralito-la-medida-por-90-dias-que-acelero-el-estallido-de-diciembre-de-2001-nid20122021/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

LIMA, J.; EUSÉBIO, C.; VARUM, C. O combate à exclusão social através de programas de turismo social para famílias economicamente carenciadas. **Book of Proceedings**, Vol. 1, International Conference on Tourism & Management Studies, Algarve, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743867058>>. Acesso em: 19 abr. 2023.

LOZADA, H.; KRITZ, G. Investment promotion agencies on the internet: evaluating promotion tactics and web presence. **Journal of International Business Research**, Vol. 6. N. 2, p. 15 – 30, Jan. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256130401_Investment_Promotion_Agencies_on_the_Internet_Evaluating_Promotion_Tactics_and_Web_Presence>. Acesso em: 17 mar. 2023.

MALTA, G. A. P.; BRAGA, S. S.; BARBOSA, M. F. P. **Concepções de desenvolvimento econômico e a compreensão do papel do turismo na redução**

Referências Bibliográficas

da pobreza. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, Vol. 13, n.2, p. 16-31, maio/ago., 2019.

NATION BRANDS. Overview dos Rankings. Brandirectory, **Brand Finance**, 2005 a 2023. Disponível em: <<https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/overview>>. Acesso em: 01 set. 2023.

MARCA-PAÍS URUGUAI. Convênios. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://marcapaisuruguay.gub.uy/convenios/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

MARIUTTI, F. G. Fundamentos teóricos sobre marketing de lugar, gestão de marca-de-lugar e valor de marca-de-lugar. **Comunicação & Mercado**, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/337914898_FUNDAMENTOS_TEORICOS_S SOBRE MARKETING DE LUGAR GESTAO DE MARCA-DE-LUGAR E VALOR DE MARCA-DE-LUGAR>. Acesso em: 08 out. 23.

MATIZA, T.; ONU, O. A. The Case for Nation Branding as an Investment Promotion Methodology for African Nations: A Literature-Based Perspective. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Vol. 5 (3), p. 262-272, Mar. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/271104600_The_Case_for_Nation_Branding_as_an_Investment_Promotion_Methodology_for_African_Nations_A_Literature-Based_Perspective>. Acesso em: 02 mai. 2023.

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (Perú). **Plan Estratégico Nacional de Turismo**. Disponível em: <<https://mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/plan-estrategico-nacional-de-turismo/>> Acesso em: 28 dez. 2019.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasil). Anuário Estatístico de Turismo – 2005. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05.html?start=10>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Anuário Estatístico de Turismo – 2019. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05/item/381-anuario->

Referências Bibliográficas

[estatistico-de-turismo-2019-ano-base-2018/381-anuario-estatistico-de-turismo-2019-ano-base-2018.html](#)>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Plano Aquarela (2003 – 2006). **Portal Institucional**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2003_a_2006.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Plano Aquarela (2007 – 2010). **Portal Institucional**. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Plano_Aquarela_2007_a_2010.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2019.

_____. Turismo como vetor do desenvolvimento. **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/5661-artigo-turismo-como-vetor-do-desenvolvimento.html>>. Acesso em: 28 dez. 2019.

MOILANEN T.; RAINISTO S. **How to Brand Nations, Cities and Destinations**, New York, Palgrave Macmilliam, 2009.

MONTANARI, M. G.; GIRALDI, J. M. E. Um estudo teórico sobre marca-país e sua gestão. **Internext**, Vol. 13, n. 2, p. 14-29, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.18568/1980-4865.13214-29>>. Acesso em: 02 jul. 2023.

NADEAU, J.; HESLOP, L.; O'REILLY, N.; LUK, P. Destination in a country image context. **Annals of Tourism Research**. Vol. 35, n. 1, p. 84–106, Jan. 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0160738307000977>. Acesso em: 01 jun. 2023.

NAKANO, D.; MUNIZ JR., J. Writing the literature review for empirical papers. **Production**, Rio de Janeiro, v. 28, p. 1-9, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/6X3VYMYLYYpNtzfjgmR5QTS/>>. Acesso em: 06 out. 2023.

Referências Bibliográficas

NET. Brasil é o 11º destino do mundo para realização de eventos. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://www.acritica.net/editorias/geral/brasil-e-o-11o-destino-do-mundo-para-realizacao-de-eventos/167030/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

NEWELL, L. Attracting green field investment. **Nation Brands 2021**, p. 27. Out., 2021. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2021>. Acesso em: 08 out. 2023.

GUNewardene, R. Opportunities for GI products. **Nation Brands 2021**, p. 27. Out., 2021. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2021>. Acesso em: 08 out. 2023.

NGUYEN, P. C.; NGUYEN, T. B.; SU, D. T.; SCHINCKUS, C. Determinants of foreign direct investment inflows: The role of economic policy uncertainty. **International Economics**, Vol. 161, p. 159-172, Mai. 2020. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S211070171930040X>>. Acesso em: 17 ago. 2023.

NYE, J. S. **Soft power**: The means to success in world politics. New York: Public Affairs, 2004.

OCCHIPINTI, R. **Marca Pais** [Nation Brand]. Buenos Aires. Editora Voros, 2003.

OLINS, W. Branding the nation: the historical context. **Journal of Brand Management**, Vol. 9, p. 241-248, Abr. 2002. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.bm.2540075>>. Acesso em: 09 fev. 2023.

_____. **National branding in Europe**. The Magazine of the Said Business School. Oxford, v. 7, p. 4-6, 2005.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Total de Países. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www.un.org/es/about-us/member-states>>. Acesso em: 23 out. 23.

Referências Bibliográficas

_____. Turistas internacionais. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2023/01/1808227>>. Acesso em: 08 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO CAFÉ (OIC). **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www.ico.org/>>. Acesso em: 02 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Portal Institucional**. Disponível em: <<http://www.intracen.org>>. Acesso em: 18 jul. 2019.

PAPADOPOULOS, N.; HAMZAOU-ESSOUSSI, L.; BANNA, A.E. Nation branding for foreign direct investment: an integrative review and directions for research and strategy”, **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 25 No. 7, pp. 615-628, Nov. 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/311482618_Nation_branding_for_foreign_direct_investment_an_Integrative_review_and_directions_for_research_and_strategy>. Acesso em: 14 jul. 2023.

PAPPU, R. & QUESTER, P. G. (2010) Country equity: Conceptualization and empirical evidence. **International Business Review**, Vol. 19, n. 3, 276–291, Jun. 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/49512513_Country_equity_Conceptualization_and_empirical_evidence>. Acesso em: 10 ago. 2023.

PERU. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://www.peru.travel/es>>. Acesso em: 25 out. 2023.

_____. Lei nº 27.889. Congreso de la República del Perú. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://leyes.congreso.gob.pe/>>. Acesso em: 11 out. 2023.

_____. Lei nº 29.408. Congreso de la República del Perú. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://leyes.congreso.gob.pe/>>. Acesso em: 11 out. 2023.

Referências Bibliográficas

_____. Decreto-Lei nº 29.796. Congreso de la República del Perú. **Portal Institucional**. Disponível em: < <https://leyes.congreso.gob.pe/>>. Acesso em: 11 out. 2023.

PODER 360. Da prisão ao planalto – Lula era preso há exatos 5 anos. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/governo/da-prisao-ao-planalto-lula-era-preso-ha-exatos-5-anos/>>. Acesso em: 03 out. 2023.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PROCHILE. Marcas Setoriais.. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www.prochile.gob.cl/herramientas/marcas-sectoriales/nuestras-marcas>>. Acesso em: 07 out. 2023.

PROMPERÚ. Perfil del Turista Extranjero. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt>>. Acesso em: 28 out. 2023.

_____. Campanha sobre turismo para chineses. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/718873-exitosa-campana-digital-de-peru-cautivo-a-9-6-millones-de-personas-en-china>>. Acesso em: 28 out. 2023.

_____. Programa de Licenciários da marca-país. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://sites.peru.info/es-pe/marca-peru/programa-de-licenciarios>>. Acesso em: 27 out. 2023.

QOBO, M. Africa's Foreign Policy and Nation Branding: Regional Leadership and Its Discontents. **Strategic Review for Southern Africa**. Pretória, v. 39, n. 1, p. 9-28, 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7153492/mod_resource/content/2/AFRICA%20FOREIGN%20POLICY.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2023

QUINTELA, D.H. A marca país como política pública. **Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES)**, e-Working Paper nº 210, 2017. Disponível em:

Referências Bibliográficas

<https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/14532/1/CIES-WP210_Denise%20Quintela.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2023.

RADAR ECONÔMICO. Embratur estima 2 milhões de turistas argentinos no ano e expansão dos voos. Portal de notícias **Veja Mercado**, 2023. Disponível em: <[https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/embratur-estima-2-milhoes-de-turistas-argentinos-no-ano-e-expansao-de-voos#:~:text=O%20Brasil%20deve%20receber%20cerca,Embratur\)%20ouvidos%20pelo%20Radar%20Econ%C3%B4mico](https://veja.abril.com.br/coluna/radar-economico/embratur-estima-2-milhoes-de-turistas-argentinos-no-ano-e-expansao-de-voos#:~:text=O%20Brasil%20deve%20receber%20cerca,Embratur)%20ouvidos%20pelo%20Radar%20Econ%C3%B4mico)>. Acesso em: 10 out. 2023.

RAINISTO, S. K. Success Factors of Place Marketing: a Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States. Doctoral Dissertation. **Helsinki University of Technology**, Institute of Strategy and International Business, 2003. Disponível em: <<http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/10/dissertationRainisto.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2023.

RAMOS, M.; NOYA, J. América Latina: del riesgo país a la Marca País y más allá. **Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos**. Documentos de Trabajo, n. 7, Jan. 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/28118385_America_Latina_del_riesgo_pais_a_la_Marca_Pais_y_mas_alla>. Acesso em: 20 out. 2023.

REVISTA LUGARES, n. 321, de 1º jan. 2023. **Capa da Edição**. Disponível em: <<https://www.lanacion.com.ar/revista-lugares/tapas/revista-lugares-321-enero-2023-nid01012023/>>. Acesso em: 26 out. 2023.

REVISTA THE ECONOMIST. **Capas dedicadas ao Brasil**. Disponível em: <<https://www.economist.com/>>. Acesso em: 03 out. 2023.

ROJAS-MÉNDEZ, J.I. The nation brand molecule. **Journal of Product & Brand Management**, Vol. 22, ed. 7, p. 462-472, 2013. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4180814/mod_resource/content/1/The%20nation%20brand%20molecule.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

Referências Bibliográficas

ROTH, K.; DIAMANTOPOULOS, A. Advancing the country image construct. **Journal of Business Research**. New York, Vol. 62, n. 7, p. 726-740, Jul. 2009. Disponível em:

<https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1680845/mod_resource/content/1/Artigos/Advancing_the_country_image_construct.pdf>. Acesso em: 3 set. 2023.

SAENS, R.; BERRÍOS, R. Atrapados en la marca-país. **Revista Cepal**, n. 106, p. 79-93, Abr. 2012. Disponível em: <

https://www.researchgate.net/publication/267416028_Atrapados_en_la_Marca_Pais>. Acesso em: 22 set. 2023.

SAMPSON, J. Nations as tourism brands. **Nation Brands 2021**, p. 27. Out., 2021. Disponível em: <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2021>. Acesso em: 10 out. 2023.

SENADO FEDERAL (Brasil). Notícia sobre Impeachment de Dilma Rousseff. **Portal Institucional**. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>>. Acesso em: 03 out. 2023.

SILVA, Luiz Inácio Lula da. **Perfil da rede social**. Disponível em: <<https://twitter.com/LulaOficial/status/1625496410417418240>>. Acesso em: 08 out. 2023.

SILVESTRE, E. G.; BÉJAR, R. C. La marca país como ventaja competitiva: El valor de La marca España. **ICE empresas multinacionales españolas**. n. 799, Abr-mai 2000. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=256325>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

SIMONIN, B. L.; RUTH, J. A. Is a company known by the company it keeps?. Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. **Journal of Marketing Research**, Vol 35, n. 1, Fev. 1998. Disponível em: < <https://www.jstor.org/stable/3151928>>. Acesso em: 03 ago. 2023.

Referências Bibliográficas

SKINNER, H. Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands. **Place Branding**, Vol. 1, n.º 3, pp. 299-315. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/233657850_Wish_you_were_here_Some_problems_associated_with_integrating_marketing_communications_when_promoting_place_brands>. Acesso em: 02 fev. 2023.

SOUSA, C. M. G. Gestão de marca-país: o caso de Portugal. 2007.154 f. Dissertação de mestrado: **Universidade do Porto**, Cidade do Porto, 2007. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/10216/7467>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

SPUTNIK NEWS. Informações referentes ao Be Brasil. **Portal de notícias**. Disponível em: < <https://sputniknewsbr.com.br/20160825/presidente-apex-be-brasil-fortalece-pais-exterior-6142585.html>>. Acesso em: 07 out. 2023.

SZONDI, G. Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. **Clingendael Diplomacy Papers - Netherlands Institute of International Relations**. Haia, 2008. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/publication/253744488_Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Similarities_and_Differences#:~:text=Both%20nation%20branding%20and%20public,drive%20\(marketing%20%2B%20branding\)](https://www.researchgate.net/publication/253744488_Public_Diplomacy_and_Nation_Branding_Conceptual_Similarities_and_Differences#:~:text=Both%20nation%20branding%20and%20public,drive%20(marketing%20%2B%20branding))>. Acesso em: 04 mai. 2023.

TOLEDO, G. L.; HEMZO, M. A. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 15, Belo Horizonte: ANPAD, 1991.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. A. **Desenvolvimento em Questão** – Ensaio sobre o Valor Para o Cliente e Valor do Cliente Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. Ijuí: Editora Unijuí, v. 14, n. 35, p. 400-419, 2016.

Referências Bibliográficas

TRATADO DE LISBOA. Disponível em: <<https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/pt/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/treaty-of-lisbon>>. Acesso em: 02 out. 2023.

TREGGAR, A.; GORTON, M. The challenges of sharing: brands as club goods. **European Journal of Marketing**, Bingley, v.43, n. 5/6, p. 826-842, Mai. 2009. Disponível em: < <https://doi.org/10.1108/03090560910947061>>. Acesso em: 05 jun. 2023.

UOL. Operação Lava Jato. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha-topicos/operacao-lava-jato/>>. Acesso em: 03 out. 2023.

_____. Trajetória pessoal e política de Jair Bolsonaro. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2022/10/veja-trajetoria-pessoal-e-politica-de-jair-bolsonaro.shtml>>. Acesso em: 03 out. 2023.

_____. Orçamento da APEX-Brasil. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/internacional/ultimas-noticias/2019/04/17/o-que-e-a-apex-a-agencia-com-orcamento-de-r-800-milhoes-que-todos-querem.htm?cmpid=copiaecola>>. Acesso em: 09 out. 2023.

URUGUAI. Destinos turísticos. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://www.elobservador.com.uy/nota/cuantos-turistas-llegaron-al-pais-y-cuantos-uruguayos-viajaron-al-exterior-en-2022-20231131820>>. Acesso em: 08 out. 2023.

URUGUAI NATURAL. Marca-País. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://marcapaisuruguay.gub.uy/la-historia-de-nuestra-marca/>>. Acesso em: 08 out. 2023.

_____. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://uruguaynatural.com/es/>>. Acesso em: 25 out. 2023.

Referências Bibliográficas

URUGUAI XXI. Figura com Exemplos da Marca-País do Uruguai. **Portal institucional**. Disponível em: <<https://www.uruguayxxi.gub.uy/pt/marca-pais/socios/>>. Acesso em: 07 out. 2023.

USP. Jornadas de Junho. **Portal de notícias**. Disponível em: <<https://www.fflch.usp.br/69754>>. Acesso em: 03 out. 2023.

VAN HAM, P. Place Branding: The State of the Art. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**. Filadélfia, Vol. 616, p. 126-149, Mar. 2008. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/25097998>>. Acesso em: 07 set. 2023.

WANG, C.L.; LI, D.; BARNES, B.R.; AHN, J. Country image, product image and consumer purchase intention: evidence from an emerging economy. **International Business Review**, Vol. 21, Ed.6, p. 1041-1051. Dez. 2012. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S096959311100196X>>. Acesso em: 06 jun. 2023.

WILSON, R.; BAACK, D. Attracting Foreign Direct Investment: Applying Dunning's Location Advantages Framework to FDI Advertising. **Journal of International Marketing**, Vol. 20, n.2, p. 96-115. Jun. 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/260097828_Attracting_Foreign_Direct_Investment_Applying_Dunning's_Location_Advantages_Framework_to_FDI_Advertising>. Acesso em: 08 ago. 2023.

WILSON, R.; BAACK, D.; BAACK, D. Foreign Direct Investment Promotion: Using Advertising to Change Attitudes and Behaviors. **Marketing Management Journal**, Vol. 24, p. 108-123, Jan. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Rick-Wilson-8/publication/313791233_Foreign_Direct_Investment_Promotion_Using_Advertising_to_Change_Attitudes_and_Behaviors/links/58a5caba4585150402d5b695/Foreign-Direct-Investment-Promotion-Using-Advertising-to-Change-Attitudes-and-Behaviors.pdf>. Acesso em: 09 out. 2023.