

GESTÃO E POSICIONAMENTO DA MARCA BRASIL NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO

MARCO ANTONIO DE MORAES OCKE

marco.ocke@ufsc.br

Professor Adjunto no curso de bacharelado em Ciências da Administração e no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC (Brasil). Doutorado em Administração na Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo - FEA / USP (Brasil) e Pós-Doutorado na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo - ECA/USP (Brasil). <https://orcid.org/0000-0002-0809-6591>.

DÉBORA CORDEIRO BRAGA

bragadc@usp.br

Livre-Docente no curso de bacharelado em Turismo da Escola de Comunicações e Artes ECA/USP e do Programa de Pós-Graduação em Turismo da Escola de Artes, Ciências e Humanidades EACH/USP - Universidade de São Paulo (Brasil). Doutorado e mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo <https://orcid.org/0000-0001-8852-7920>.

Resumo

Intrínseco ao conceito de nation branding reside sua capacidade de contribuir para a prosperidade de um país uma vez que seus benefícios incluem a possibilidade de atração de investimentos além da oportunidade de alavancar sua participação no mercado internacional por meio de uma sólida marca-país. Neste contexto, destaca-se a presença do nation branding em países latino-americanos que buscam diversificar suas economias em um cenário de competitividade regional e global no âmbito de exportações, governança, turismo, cultura, patrimônio e pessoas. Por meio de revisão de literatura dos conceitos de nation branding e marca-país, associada à pesquisa documental de práticas contemporâneas, rankings internacionais de marca-lugar e programas de marca adotados por nações da América Latina, o objetivo deste trabalho é discutir desafios de gestão e posicionamento da Marca Brasil, apresentando resultados que exploram iniciativas capazes de contribuir com a imagem e reputação do país, bem como a recuperação de seu valor de marca deteriorado ao longo dos anos.

Palavras-chave

Nation Branding, Marca-País, América Latina, Brasil.

Abstract

Intrinsic to the concept of nation branding is its ability to contribute to a country's prosperity, since its benefits include the possibility of attracting investment and the opportunity to leverage its participation in the international market through a solid country brand. In this context, nation branding stands out in Latin American countries seeking to diversify their economies in a scenario of regional and global competitiveness in the areas of exports, governance, tourism, culture, heritage and people. Through a literature review of the concepts of nation branding and country branding, combined with documentary research into



contemporary practices, international place-brand rankings and brand programmes adopted by Latin American states, the aim of this paper is to discuss the challenges of managing and positioning the Brazil Brand, presenting results that explore initiatives capable of contributing to the country's image and reputation, as well as recovering its brand value, which has deteriorated over the years.

Keywords

Nation Branding, Country Brand, Latin America, Brazil.

Como citar este artigo

Ocke, Marco Antonio de Moraes & Braga, Débora Cordeiro (2025). Gestão e Posicionamento da Marca Brasil no Contexto Latino-Americano. *Janus.net, e-journal of international relations*, VOL 15 N.º 2, TD2 – Dossiê Temático – Gestão de Marca de Lugar e Diplomacia Pública”. Fevereiro 2025, pp. 114-131. <https://doi.org/10.26619/1647-7251.DT0125.6>.

Artigo submetido em 20 de setembro de 2024 e aceite para publicação em 5 de dezembro de 2024





GESTÃO E POSICIONAMENTO DA MARCA BRASIL NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO

MARCO ANTONIO DE MORAES OCKE

DÉBORA CORDEIRO BRAGA

1. Introdução

Distante de conflitos geopolíticos severos, a América Latina possui uma cultura multiétnica, é rica em alimentos, minérios e energia renovável que a posicionam de forma vantajosa em relação a grandes forças políticas e econômicas globais, como a acirrada concorrência entre China e EUA e a alta das commodities no mercado global. Após a reabertura das nações pós-pandemia de Covid-19, os perigos de interrupções duradouras na cadeia de suprimentos, conflitos bélicos, crises de governança, altas taxas de inflação e perspectivas de dívidas fiscais continuam no radar (ECLAC, 2024). Esse cenário alimenta a acirrada competição entre as localidades latino-americanas para convencer investidores, talentos e visitantes a confiar em sua gestão pública a fim de considerá-las em suas decisões de investimento. Apesar de a América Latina ser uma região diversificada, rica em recursos naturais e capital humano, países latino-americanos enfrentam uma gama de desafios para atrair *stakeholders* por meio de suas reputações (Kotler & Gertner, 2002). Além da dinâmica de mudanças nas vertentes políticas da esquerda para a direita e vice-versa, é importante considerar que muitas suposições contextuais do ambiente de negócios em economias desenvolvidas, como mercados relativamente livres, corrupção comparativamente mínima, infraestrutura eficiente e raras intervenções do governo, não são necessariamente aplicadas ao contexto latino-americano.

As pesquisas e práticas de *nation branding* são originárias da Europa, América do Norte e Ásia. Recentemente, sua popularidade na América Latina cresceu em número de artigos, livros e eventos, bem como nos investimentos em ações de marcas-país diante da concorrência entre localidades de escalas e complexidades variadas. Devido aos seus atrativos naturais como forte ativo de identidade competitiva (Anholt 2007), o *nation branding* na América Latina se desenvolveu focado no mercado de turismo - *destination branding* - e essa abordagem deve permanecer nas estratégias dos países latinos (UNWTO, 2022). Entretanto, intrínseco ao conceito de *nation branding* (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Anholt, 2007; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Aronczyk, 2013;



Ocke & Platt, 2022) reside a necessidade de moldar uma visão estratégica de gerenciamento da marca-país para enfrentar os desafios contemporâneos em um ambiente em constante mutação e turbulência. Por meio de um planejamento orientado para os mercados, as nações precisam diversificar suas economias e desenvolver mecanismos para se adaptarem ao dinamismo de mudanças nas condições do ambiente de negócios, fomentando e cultivando características empreendedoras.

Neste cenário, o objetivo deste trabalho é explorar o ambiente contemporâneo de práticas de *nation branding* nos países da América Latina e discutir desafios e oportunidades envolvidos na gestão e posicionamento da Marca Brasil a fim de reverter o declínio de valor de marca sofrido pelo país ao longo dos anos (Ocke & Platt, 2022; Ocke & Braga, 2024). Por meio de pesquisa documental em portais oficiais de marca-país de nações latino-americanas, bem como a análise de rankings internacionais de competitividade em seus diferentes métodos de mensuração de valor de marca, os resultados apontam para possíveis iniciativas que venham contribuir com o desenvolvimento de uma arquitetura de marca-lugar capaz de aglutinar diferentes setores da economia por meio da co-criação com *stakeholders*. No longo prazo, espera-se que tais iniciativas possam ser capazes de melhorar a imagem e reputação do Brasil, tornando a nação mais atraente e competitiva junto a seus mercados-alvo no âmbito regional e global.

2. Referencial Teórico

Em termos de dimensão e complexidade dos lugares, países são considerados uma importante área de estudos em *place branding* (Olins, 2002; Anholt, 2007; Kotler, 2024) e apesar de sua crescente presença na teoria e na prática, a aplicação do conceito de *branding* a cidades, estados, regiões produtivas e países, deve ser vista como uma forma distinta do ambiente corporativo (Aaker, 1991; Keller, 1993). Neste sentido, o conceito de *nation branding* pode ser compreendido como uma forma de construir e manter vantagem estratégica de um país por meio da gestão de sua marca com o objetivo de contribuir com o crescimento socioeconômico da nação em um cenário de competitividade global (Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Kaneva, 2011; Aronczyk, 2013; Dinnie, 2015; Anholt, 2020). Esse *country equity* descreve o valor emocional que os consumidores associam a um país quando seu nome os ajuda a avaliar os produtos vindos de lá e a tomar suas decisões em relação a compras, investimentos, migração e viagens. Desta forma, o *nation branding* atua como uma ferramenta designada para fortalecer a produção nacional, agregando valor às marcas do país e protegendo-as dos efeitos negativos decorrentes das políticas governamentais nacionais e internacionais (Anholt, 2020).

Do ponto de vista político (Fesenmaier & MacKay, 1996; Butler, 1998; Moufahim, Humphreys, Mitussis & Fitchett, 2007; Knight, 2011) o *nation branding* é resumido a uma forma de propaganda para construir e gerenciar a reputação, promovendo a economia, a cultura, a história e a geografia de um país. Entretanto, de acordo com Anholt (2024), *nation branding* é uma metáfora da eficácia com que os países competem entre si por uma percepção favorável e, neste sentido, outros autores destacam que a ênfase está na competição e no propósito do *nation branding* sustentar reputação junto



aos mercados-alvo, tendo como materialização do fenômeno a constituição de uma marca-país (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Aronczyk, 2013; Dinnie, 2015; Bell, 2016).

A literatura também inclui estudos que adotam uma abordagem crítica-cultural para o conceito de *nation branding*. Tais investigações tendem a se concentrar em implicações para identidades nacionais, relações de poder social e definição de agenda (Kaneva, 2011). Pesquisadores desta linha consideram que o marketing e *branding* podem influenciar a esfera social alterando as percepções das pessoas sobre si mesmas e sua identidade nacional, ligando a dimensão discursiva do *nation branding* às ideias construtivistas de nacionalidade. Butler (1998) e Knight (2011) argumentam que, em vez de desenhar uma imagem adequada da história, natureza e tradições de um lugar, o *nation branding* enfatiza versões distorcidas para se encaixar nas preferências dos mercados-alvo por meio do uso de símbolos específicos, discursos e práticas ideológicas. Ainda nesta abordagem, Volcic e Andrejevic (2011) observam que a conexão entre *nation branding* e políticas públicas, por meio de incentivo, financiamento, gestão e controle ativos por meio de organizações governamentais, tornou o ambiente político em uma comunidade de marca e os governos os principais profissionais de marketing responsáveis por alinhar políticas externas e domésticas em estratégias de marca-país.

Independentemente da perspectiva de análise e intrínseco ao conceito reside a necessidade do *nation branding* contribuir para a prosperidade, elevando o padrão de vida do país, o que incorre em fatores econômicos, políticos e culturais, uma vez que os benefícios das iniciativas são variados e incluem a capacidade de receber mais investimentos diretos devido à sólida imagem geral da nação (Cull, 2024), incluindo elementos sobre segurança, meio ambiente, estabilidade política e econômica, além da oportunidade de usar um selo “*made in*” em marcas, produtos e serviços para alavancar participação no mercado internacional. Nesse sentido, destaca-se que a análise de marcas de lugares está ancorada em estratégias de marcas corporativas (Aaker, 1991; Keller, 1993; Oliveira, Stefanan & Lobler, 2018) o que significa que tanto a gestão de marca de lugares como a gestão de marcas corporativas possuem origem multidisciplinar, envolvem vários grupos de interesse, são dotadas de intangibilidade e complexidade, abrangem várias identidades e exigem desenvolvimento de longo prazo para alcançar resultados satisfatórios (O’Shaughnessy & O’Shaughnessy, 2000; Mariutti, 2017).

Embora a essência da construção de uma marca-país deva ter base na cultura e tradições existentes e, portanto, até certo ponto justificada, ela tende a ser orientada para o mercado externo, o que significa que podem ser tanto um canal de comunicação e relacionamento positivo quanto uma ferramenta de propaganda que justifica preocupações, como o potencial impacto em diferentes grupos de interesse e uso de recurso público (Volcic & Andrejevic, 2011; MacDonald, 2011; Aronczyk, 2013). Visto como um conjunto de ideias, emoções ou coleções de percepções, gerenciar uma marca-país é um processo intangível e socialmente construído, uma vez que a característica multidimensional de elementos formadores da marca deve ter relevância culturalmente fundamentada ao mesmo tempo em que fornece a diferenciação competitiva necessária ao país (Gudjonson, 2005; Moilanen & Rainisto, 2009; Kaneva, 2011).



O construto de formação da imagem de um país a partir da sua identidade competitiva e, em certa medida, a conquista da reputação é um dos assuntos mais discutidos em estudos de *nation branding* (Anholt, 2010; Go & Govers, 2012; Bell, 2016; Pedeliento & Kavartzis, 2019). Presente na literatura, a identidade competitiva é compreendida como um conceito emissor, que se refere a um fenômeno dinâmico entre a dimensão política, tangíveis territoriais e resultados das interações socioeconômicas e tecnológicas das pessoas com o espaço físico (Anholt, 2007; Ocke, 2018), enquanto que sua imagem é um conceito receptor porque reflete o modo como é percebido pelos mercados (Dinnie, 2015). Por outro lado, a reputação do país difere parcialmente de sua imagem, pois é centrada em impressões construídas em torno de inúmeras imagens e ações agregadas ao longo do tempo (Passow, Fehlmann, & Grahlow, 2005; Olins & Hildretch, 2011), resultando em um esforço cumulativo de longo prazo baseado em percepções alinhadas entre mercados internos e externos.

A literatura de *nation branding* apresenta grande quantidade de pesquisas qualitativas descritivas usando o método de estudo de caso, principalmente em países na Europa (Kavartzis, 2009; Go & Govers, 2012), enquanto estimativas quantitativas de gastos e ROI para esforços de *branding* de lugares raramente estão disponíveis (Jacobsen, 2012; Herezniak & Morawska, 2015, Kavartzis & Florek, 2021). A dificuldade de justificar despesas por meio de retorno financeiro em programas de *branding* de países continua sendo uma lacuna e tem sido foco recente entre praticantes e estudiosos do tema (Jacobsen, 2012; Herstein, Berger & Jaffe, 2014; Florek & Kavartzis, 2014; Mariutti & Giraldi, 2021) por meio de estudos em *place brand equity* que reforçam a conexão com as estratégias de marcas corporativas e a noção de valor da marca aplicada aos países. Assim, muitas abordagens têm sido propostas para estimar valor da marca (Oliveira, Stefanan & Lobler, 2018) e, embora o mundo corporativo o reconheça como uma importante atividade de marketing, estimar e demonstrar resultados de valor de marca é desafiador, uma vez que existem variadas formas de apresentação e diferentes finalidades de medição. No contexto de valor da marca aplicada aos países, destaca-se o conjunto de rankings competitivos desenvolvidos por organizações conceituadas, estruturados por pesquisas robustas e de alto custo (Jacobsen, 2012). Porém, a maioria dos rankings não é abrangente e limita-se a indicadores econômicos, enquanto características intangíveis dos países são difíceis de avaliar e, desta forma, como destacam Kavartzis e Florek (2021), evidencia-se o papel da imagem dos países, uma vez que uma percepção positiva de que o país contribui de forma substancial para o mundo (Anholt, 2020) pode valorizar sua atratividade e desenvolvimento socioeconômico no longo prazo.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa tem caráter qualitativo descritivo e exploratório a fim de discutir fenômenos a partir de uma perspectiva interpretativa e aprofundada (Creswell, 2014) onde os próprios pesquisadores tornam-se instrumento fundamental na interpretação dos dados, reconhecendo que suas próprias percepções e experiências influenciam suas análises. Ainda, a pesquisa qualitativa descritiva e exploratória evidencia o ambiente natural no qual os pesquisadores coletam dados onde vivenciam a questão em



investigação e o contexto de interpretação de experiências vivenciadas. Em relação à estratégia adotada, a pesquisa documental de dados secundários se apresenta (Godoy, 1995; Fachin, 2005) uma vez tratar-se de técnica amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para compreensão de fenômenos sociais da atualidade. A pesquisa documental busca extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitindo sua localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas nos documentos analisados (Marconi & Lakatos 2011). Ou seja, a documentação possibilita conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, visto que se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de um grupo específico.

Neste sentido, o processo de documentação consistiu em identificar, verificar, apreciar e, por fim, categorizar os documentos (Bardin, 2016), com uma determinada finalidade e, nesse caso, preconiza-se a utilização de duas fontes paralelas e simultâneas de informação para analisar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. Sendo assim, a coleta de dados secundários foi orientada por dois pilares centrais: a) estratégias e ações de marca-país adotados por nações latino-americanas publicizadas oficialmente em programas e plataformas dos governos; b) rankings internacionais de competitividade e valor de marca-lugar a fim de identificar e comparar posicionamento das nações. A Tabela 1 a seguir apresenta as fontes de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa.

Tabela 1: Fonte de Coleta de Dados

Marca-País e Portal de Informação
Marca Argentina: https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais
Marca Chile: https://marcachile.cl/
Marca Costa Rica: https://www.esencialcostarica.com/eng/
Marca Colômbia: https://www.colombia.co/
Marca Mexico: https://www.visitmexico.com/en/
Marca Peru: https://peru.info/es-pe/marca-peru
Marca Uruguay: https://marcapaisuruguay.gub.uy/
Rankings de Competitividade
Bloom Consulting: https://www.bloom-consulting.com/en/nation-branding
The Good Country Index: https://index.goodcountry.org/
Brand Finance: https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2022



Future Brand https://www.futurebrand.com/country-index-2020
Future Brand Country Index:
TPBO: https://placebrandobserver.com/place-brand-rankings-indices/
Marca Brasil
Governo Federal: https://www.gov.br/pt-br
Apex Brasil: https://apexbrasil.com.br/
Invest Brasil: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil
Embratur: https://embratur.com.br/
Embratur: https://visitbrasil.com/pt/

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir da identificação e categorização dos documentos procedeu-se a análise temática dos dados obtidos (Alhojailan, 2012) a fim de constituir relatório de discussão apresentado na seção posterior. No que tange a gestão e posicionamento de marca-país das nações selecionadas, tal análise se construiu sobre as manifestações identificáveis em termos de identidade e valor de marca; estrutura de governança e gestão de marca; arquitetura de marca e marcas setoriais; licença e uso da marca; programas de atração de empresas, investimento, turismo e pessoas; comunicação e posicionamento de marca. No que diz respeito aos rankings de competitividade, buscou-se avaliar critérios tais como: propósito da consultoria/organização; serviços prestados e clientes atendidos; rankings publicados – geral e América Latina; métodos de avaliação de valor de marca; posicionamento competitivo e performance das marcas no agregado de tempo.

4. Discussão dos Resultados

Esta seção descreve e explora o contexto contemporâneo de práticas de *nation branding* nos países da América Latina e, posteriormente, discute desafios e oportunidades envolvidos na gestão e posicionamento da Marca Brasil a fim de reverter o declínio de seu valor de marca (Ocke & Platt, 2022) sofrido ao longo dos anos. Os resultados apresentados abordam possibilidades de desenvolvimento da Marca Brasil, incluindo a participação dos diferentes setores da economia na co-criação da marca a fim de aprimorar imagem e reputação do Brasil, capacitando, no longo prazo, a nação tornar-se mais atraente e competitiva no contexto regional e global.



4.1 Nation Branding e Marca-País na América Latina

A América Latina passou por dificuldades econômicas e humanitárias ao longo da pandemia de Covid-19 e vem assistindo a retomada da economia do turismo após a reabertura das fronteiras para visitantes internacionais (UNWTO, 2024). Os eventos ocorridos ao longo da pandemia enfatizaram a necessidade de entender o papel da gestão de crise para localidades (Kavatarziz & Florek, 2021), uma vez que respostas governamentais rápidas e eficazes tiveram um impacto significativo para a imagem dos países, ao passo que nações que reagiram de forma lenta e ineficaz foram impactadas negativamente. Nesse contexto, alguns países latinos conseguiram enfrentar com algum sucesso o impacto humanitário, econômico e reputacional da pandemia. As nações que tentaram espelhar as melhores práticas globais aplicando medidas cientificamente orientadas como Chile, Peru e Colômbia, se saíram melhor do que o Brasil, que minimizou a crise e sofreu um declínio acentuado no valor de sua marca: a maior economia do continente perdeu 12% do valor de marca e saiu do top 20 do índice Brand Finance Nation Brands do ano de 2021 (Brand Finance, 2022b).

Neste contexto, vale destacar a presença de países latino-americanos na combinação de rankings internacionais de competitividade. O *Good Country Index*, renomado ranking internacional de competitividade das nações, mede periodicamente mais de 160 países usando uma ampla gama de dados fornecidos pela Organização das Nações Unidas – ONU (Good Country, 2024) e de outras organizações internacionais. As medições são feitas em sete categorias principais: ciência e tecnologia; cultura; paz e segurança internacionais; ordem mundial; planeta e mudanças climáticas; prosperidade e igualdade; e saúde e bem-estar. Em 2023 na América Latina, o Chile vem em primeiro lugar, seguido pelo Uruguai e Costa Rica. Apesar de os países serem medidos em rankings, nem todos realizam programas oficiais de marca-país. Porém, mesmo quando um país não administra conscientemente sua marca, os mercados guardam uma imagem dela que resulta de inúmeras características e determina atitudes e comportamentos em relação ao lugar e que pode ser suscitada pela simples menção de seu nome (Kaneva, 2011; Dinnie, 2015). Assim, alguns países latinos estão desenvolvendo uma abordagem mais abrangente para incorporar elementos completos de *nation branding* e equilibrar estratégias baseadas em uma visão orientada para o mercado, diversificando seus ativos competitivos e aprimorando mecanismos de flexibilidade às condições, promovendo e cultivando características empreendedoras orientadas a desafios contemporâneos.

Países da América Central, como Panamá, El Salvador e Nicarágua, vêm tentando diversificar seus ativos competitivos, mas atualmente dependem do impulsionamento da tradicional economia do turismo, assim como o Caribe, que experimentou um crescimento saudável apesar de ter sido abalado por desastres naturais nos últimos anos (UNWTO, 2022). O México adaptou sua geolocalização anteriormente pertencente à América Central e agora à América do Norte. Sua proximidade com os Estados Unidos, líder regional incomparável e indiscutível nas Américas, tornou-se um diferencial competitivo para sua marca-país em termos de atração de visitantes, investidores e comércio exterior (Mexico Tourism Board, 2024). A Costa Rica tem destaque com um dos melhores desempenhos na região, por meio de uma orientação de marca verde com apelo de preservação à vida selvagem da floresta tropical melhorando sua imagem em todo o mundo como economia sustentável (Essential Costa Rica, 2024). Ao apostar na



sustentabilidade como motor de sua economia, a Costa Rica tornou-se referência para outros países que buscam adotar esta estratégia.

Países da América do Sul desenvolveram uma compreensão mais profunda sobre a eficácia da marca-país. Em 2021, a Comunidade Andina, cujos países membros são Bolívia, Colômbia, Equador e Peru, aprovou o regime andino comum de marca-país em todo o seu território com o objetivo de estabelecer uma camada de proteção de suas marcas nacionais ancoradas em estratégias de marca-país (Comunidadandina, 2022). O Peru é a marca mais tradicional da região (Marca Peru, 2024) e vem sendo bem avaliada ao longo dos anos em diversos rankings internacionais de competitividade, enquanto a Colômbia continua reforçando uma tendência de crescimento, tendo a cultura seu principal ativo estratégico (Procolombia, 2024), situação semelhante encontrada na Bolívia (BrandNew, 2024). O Equador não gerencia um programa oficial de marca-país atualmente, mas está reformulando estratégias para programas futuros. Por sua vez, o posicionamento da marca do Chile como “*creating future*” espera alavancar resultados a partir da gestão da pandemia e a estabilização de sua situação política e social (Marca Chile, 2023). A Argentina desenvolveu recentemente sua marca-país renovada e institucionalizada por meio de decreto federal (Marca Argentina, 2024) e, apesar de o país enfrentar graves problemas econômicos, busca construir cooperação com países do cone sul - Uruguai e Paraguai – a fim de aglutinar esforços em termos de marcas setoriais voltadas para uma gama diversificada de mercados-alvo (Uruguay XXI, 2024). Nesse sentido, um trabalho conjunto, consciente e bem orquestrado de setores diversificados para capilarizar práticas de *nation branding* pode trazer resultados positivos e contribuir para o crescimento regional.

4.2 Desafios de Gestão e Posicionamento da Marca Brasil

Reconhecido por sua cultura e estilo de vida, o Brasil já havia sido classificado como a nação sul-americana mais bem avaliada no ranking Brand Finance em 2021 (Brand Finance, 2022a), mas a combinação de alto número de casos de Covid-19 e danos no setor agrícola devido a secas severas causaram perdas substanciais à economia. Entretanto, o declínio da imagem do Brasil vem ocorrendo há mais tempo. De acordo com Ocke e Platt (2022), as incertezas, instabilidades e turbulências econômicas e políticas acumuladas ao longo dos anos, prejudicaram a reputação do país junto aos mercados interno e externo, deteriorando sua reputação no espectro global, reduzindo seu valor da marca, sua atratividade e desenvolvimento econômico de longo prazo. Os autores descrevem que, ao longo do tempo, estratégias anteriores de reposicionamento do Brasil como polo promissor de investimentos por meio de ferramentas de promoção internacional presentes no “Plano Aquarela” (Visit Brasil, 2024), foram ofuscadas pela ineficiência de gestão de recursos públicos e corrupção generalizada que arrastaram o país para uma crise política e econômica de larga escala. Posteriormente, a ineficiente gestão da crise de Covid-19 amplamente divulgada pela mídia internacional (The Economist, 2021; The Guardian, 2021; The New York Times, 2021) associada a falta de esforços no contexto ambiental, caracterizaram o governo brasileiro como uma das piores lideranças globais no enfrentamento de crises gerando reduzindo uma possível percepção favorável do país em mercados internacionais.



Após descontinuar o uso da Marca Brasil entre os anos de 2018 e 2021, o governo eleito em 2022 decidiu relançá-la sob a gestão da Embratur e do Ministério do Turismo. Novamente, o foco é reposicionar a imagem do país como destino turístico internacional alavancando tradicionais ativos competitivos da sua identidade, como a sua cultura vibrante, estilo de vida do povo brasileiro e o ambiente natural. Os gestores da marca (Visit Brasil, 2024) consideram esse relançamento uma consequência do legado da marca-país e uma consolidação e retomada da relevância da marca que ainda é reconhecida mundialmente entre os mercados de turismo devido aos investimentos realizados pelo governo federal e, espontaneamente, pela indústria do turismo ao longo de mais de 15 anos. Entretanto, a maioria das definições de marca-país (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Dinnie, 2015; Bell, 2016; Anholt, 2020) é atribuída à perspectiva econômica que discute a atividade como um ativo estratégico para apoiar os esforços de diplomacia, promovendo um país junto aos mercados-alvo e tornando-o mais atraente, competitivo e com percepção favorável em relação às exportações, governança, turismo, investimento, cultura, patrimônio e pessoas. Em outras palavras, a intenção de gerir uma marca-país para garantir uma reputação favorável junto aos diferentes mercados não se reflete apenas na imagem do próprio país, mas também em suas empresas, produtos e serviços, fazendo com que pareçam mais atraentes aos olhos dos consumidores.

Intrínseco ao conceito de marca-país, reside a necessidade de moldar uma visão estratégica de gerenciamento para enfrentar os desafios contemporâneos em um ambiente em constante mutação e turbulência e, neste sentido, a gestão eficiente da Marca Brasil pode estimular lideranças brasileiras a cooperarem e colaborarem de forma mais consistente no enfrentamento de desafios, oportunizando ganhos significativos em âmbito local, regional e global. Trata-se, portanto, de uma oportunidade para governos, gestores públicos, desenvolvedores econômicos, grupos industriais, câmaras de exportação, agências de atração de talentos, organizações de marketing de destinos e consultores especialistas (Ocke & Braga, 2024). Neste contexto, futuras iniciativas de gestão e posicionamento da marca-país devem estar apoiadas em forte liderança administrativa e econômica associada ao planejamento estratégico eficiente. Acima de tudo, estes aspectos devem prevalecer sobre medidas políticas equivocadas que enfraquecem o valor da marca (Anholt, 2024), caso contrário, o desenvolvimento socioeconômico do país, sua imagem e reputação correm o risco de serem continuamente comprometidos.

Um grande desafio para desenvolver modelos e ações de *nation branding* é a coordenação de um grande número de *players* que possam impactar o desempenho e a imagem do país (Ocke & Ikeda, 2014). A falta de coordenação e fragmentação de estratégias pode levar à inconsistência nas políticas resultando em prejuízo para a eficácia dos programas de marca-país. Assim, uma equipe central deve atuar como ponto focal para liderar o processo de gestão da marca, sistematizar e distribuir informações e monitorar o desenvolvimento das atividades. Em nível federal, ter uma equipe de governo liderando o processo é fundamental, pois é uma entidade abrangente sob a qual vários setores se beneficiarão das iniciativas da Marca Brasil, entretanto, sua gestão deve ser separada da política e ter participação ativa de *stakeholders*, bem como cultivar parcerias público-privadas duradouras. Desta forma e uma vez que as decisões devem ser



compartilhadas entre participantes com diferentes prioridades e foco em mercados-alvo específicos, a composição de uma marca guarda-chuva é essencial para fortalecer uma narrativa consistente, criando alinhamento entre a linguagem e as mensagens canalizadas para diferentes públicos. Esforços e investimentos devem ser compartilhados em ações de *branding* de interesse comum entre áreas funcionais distintas por meio de uma arquitetura de marca capaz de atender a vários mercados-alvo, trabalhando em subdivisões apoiadas por uma identidade central para a Marca Brasil.

A participação ativa de regiões produtivas, estados, municípios, além da iniciativa privada é fundamental para implementação dos programas de marca. Examinar as possibilidades de cooperação de forma consistente entre os atores torna-se essencial para definir estratégias de mensagens de marca, especialmente em um vasto território como o Brasil. Assim, a gestão de marca-país deve consistir em formas efetivas de organização formal para coordenar ações e atores reconhecendo a participação de *stakeholders* nas etapas de tomada de decisão; a cooperação entre governantes e lideranças para alcançar objetivos dentro de um programa de marca guarda-chuva (Aaker, 1991; Keller, 1993) para beneficiar diferentes setores da economia dentro do escopo a qual fazem parte. O processo de gerenciamento de marca, entretanto, deve estar centralizado para gestão e distribuição das informações, monitorar a taxa de sucesso e fornecer ferramentas necessárias para um programa bem-sucedido. Ter o governo federal liderando o processo é importante, pois trata-se de uma entidade abrangente sob a qual vários setores se beneficiarão das iniciativas, no entanto, a gestão da marca deve estar separada de interesses político-partidários, tornando-se um desafio à parte para o Brasil.

A marca-país precisa representar uma diversidade de ativos competitivos e desenvolver mecanismos para adaptar a flexibilidade às condições, fomentando e cultivando características empreendedoras para os desafios contemporâneos. A oferta de serviços básicos, infraestrutura, condições de superestrutura e o conjunto de fatores positivos percebidos pelos principais mercados devem ser prioritários na composição da Marca Brasil em busca por posicionamento competitivo no mercado global. As vantagens competitivas devem ser comunicadas de forma eficaz para construir e gerenciar uma imagem sólida da Marca Brasil, de acordo com seus atributos e alinhada às especificidades de seus públicos. A marca deve contribuir para a prosperidade do país em diversos aspectos, o que incorre em fatores econômicos, políticos e culturais (Olins, 2002; Kotler & Gertner, 2002; Bell, 2005; Govers & Go, 2009; Fan, 2010; Dinnie, 2015; Cull 2024), uma vez que os benefícios das iniciativas de marca-país incluem a capacidade de receber mais investimentos diretos devido à sólida imagem geral do país, incluindo elementos sobre segurança, meio ambiente, estabilidade política e econômica, além da oportunidade de usar um selo "*made in*" em marcas, produtos e serviços.

Por fim, embora o posicionamento e promoção de lugares com base em atrativos naturais e credenciais ambientais não sejam novidade, com o crescente reconhecimento e conscientização de questões ambientais, a ênfase na sustentabilidade tornou-se mais frequente. O contexto global de expectativas e preocupações com a degradação ambiental, especialmente as mudanças climáticas, tornou-se indispensável para sobreviver no mercado global e está impulsionando os países a criarem um perfil de destaque que demonstre liderança ambiental. Um posicionamento de marca verde (Ocke & Braga, 2024) pode ser uma oportunidade de mercado global para o Marca Brasil, uma



vez que seu ambiente natural e potencial para liderança de implantação de matriz energética limpa são fortes ativos de sua identidade competitiva.

5. Considerações Finais

Ao longo dos últimos anos, a pesquisa e a prática de *nation branding*, originárias da Europa, América do Norte e Ásia, vêm ganhando volume na América Latina tanto em termos de investimentos em ações de marcas-país, quanto no aumento da concorrência entre as localidades do continente. Apesar de ser uma região diversificada, rica em recursos naturais e capital humano, países latino-americanos enfrentam uma gama de desafios para atrair *stakeholders* por meio de suas reputações, sendo, portanto, extremamente relevante discutir as práticas contemporâneas de *nation branding* adotadas por países latino-americanos. Neste contexto, estratégias de marca-país vêm sendo adotadas como forma de fortalecer a produção nacional, tornando os países competitivos, agregando valor às marcas nacionais e protegendo-as dos efeitos negativos advindos das políticas econômicas e governamentais. Seu entendimento e prática residem no conceito do *nation branding* como meio para apoiar o crescimento socioeconômico de uma nação além de ser uma ferramenta para aumentar a vantagem competitiva buscando fortalecer sua participação no mercado internacional.

No contexto regional, o Brasil, maior economia do continente, vem sofrendo redução de seu valor de marca ao longo dos anos, deixando de ocupar posições de destaque nos rankings internacionais de competitividade de marca-lugar. Tal redução decorre de problemas estruturais de administração pública no âmbito federal, associado a questões macroeconômicas desafiadoras aos países da região. Neste sentido, este artigo explorou diferentes características de estruturação de um programa de marca-país para o Brasil, a fim de constituir um documento de orientação para pesquisadores e praticantes, além de atores diretamente envolvidos em gestão pública de países latino-americanos. Este trabalho contribui com o avanço no conhecimento na medida em que propõe que, ao reativar a Marca Brasil, os mercados-alvo resgatariam uma imagem de marca positiva em relação ao país tornando-o mais competitivo em termos de percepção favorável em relação às exportações, governança, turismo, investimento, cultura, patrimônio e pessoas. Destaca-se, porém, que o artigo se limita em explorar aspectos observáveis no contexto da escolha metodológica baseada na pesquisa documental definida, carecendo, portanto, de uma análise mais aprofundada por meio de instrumentos de coleta de dados primários de forma qualitativa e quantitativa que possam corroborar os achados discutidos neste trabalho.

Referências

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Alhojailan, M. I. (2012). Thematic analysis: A critical review of its process and evaluation. *West East Journal of Social Sciences*, 1(1), 39-47
- [Anholt, S.](#) (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Houndsmills, United Kingdom: Palgrave Macmillan.



- Anholt, S. (2010). Why 'nation branding' doesn't exist, *The Economic Times*.
- Anholt, S. (2020). *The Good Country Equation: How we can repair the world in one generation*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Anholt, S. (2024) Place branding: has it all been a big misunderstanding? *Place Brand Public Dipl* 20 (Suppl 1), 4–6 <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00369-y>
- Aronczyk, M. (2013). *Branding the Nation: The Global Business of National Identity*. England: Oxford University Press. <https://academic.oup.com/book/27225>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 10. ed. São Paulo: Edições 70.
- Bell, F. (2016). Looking beyond place branding: the emergence of place reputation. *Journal of Place Management and Development*, 9 (3), 247-254. <https://doi.org/10.1108/JPMD-08-2016-0055>
- Brand Finance. (2022a). Brand Finance Brasil 2022. O relatório anual sobre as marcas mais valiosas e fortes do Brasil. <https://brandirectory.com/rankings/brazil/2022>.
- Brand Finance. (2022b). Nation Brands 2023 Ranking. <https://brandirectory.com/rankings/nation-brands/2023>
- Butler, R. (1998). Tartan mythology: The traditional tourist image of Scotland. In G. Ringer (Ed.), *Destinations: Cultural landscape of tourism* (121-139). London, UK: Routledge.
- BrandNew. (2024). *Diamonds in the Rough..* https://www.underconsideration.com/brandnew/archives/new_logo_and_identity_for_bolivia_by_futurebrand.php
- Comunidadandina. (2022). *Andinoteca - Publicaciones de la Secretaría General CAN* <https://www.comunidadandina.org/>
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. Penso.
- Cull, N.J. (2024). The value of a disciplinary platform: *Place Branding and Public Diplomacy* and the linkage of reputation to security. *Place Brand Public Dipl* 20 (Suppl 1), 14–16. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00372-3>
- Dinnie, K. (2015). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. (2nd ed). Routledge.
- ECLAC - Economic Commission for Latin America. (2024). *Preliminary overview of the economies of Latin America and the Caribbean*. <https://www.cepal.org/en/publications/47670-preliminary-overview-economies-latin-america-and-caribbean-2021>
- Essential Costa Rica. (2024). *Marca País. Quiénes somos*. <https://www.esencialcostarica.com/quienes-somos/>
- Fachin, O. (2005). *Fundamentos de metodologia*. 5. ed. Saraiva.
- Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6(2), 97-108. <https://doi.org/10.1057/pb.2010.16>



- Fesenmaier, D., & MacKay, K. (1996). Deconstructing destination image construction. *Tourism Review*, 51(2), 37-43. <https://doi.org/10.1108/eb058222>
- Florek, M., & Kavaratzis, M. (2014). From brand equity to place brand equity and from there to the placebrand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 10. 103–107. <https://doi.org/10.1057/pb.2014.9>
- Future Brand Country Index. (2020). *Report Country Index*. <https://www.futurebrand.com/uploads/Reports/Country-Index-2020/FutureBrand-Country-Index-2020.pdf>
- Go, F., & Govers, R. (2012). *International Place Branding Yearbook 2012: Managing Smart Growth and Sustainability*. London: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9781137282552>.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 35(3), 20-29. <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGqrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>
- Good Country Index. (2022). <https://index.goodcountry.org/>
- Good Country. (2024). *About Good Country Index*. <https://goodcountry.org/index/about-the-index/>
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined, and experienced*. Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-0-230-24702-4>
- Gudjonson, H. (2005). Nation Branding. *Journal of Place Branding*. 1, 283-298. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990029>
- Herezniak, M., & Morawska, A. J. (2015) City brand strategy evaluation: in search of effectiveness indicators. *Journal of Place Management and Development*, 8(3), 187-205. <https://doi.org/10.1108/JPMD-06-2015-0023>.
- Herstein, R., Berger, R., & Jaffe, E.D. (2014) How companies from developing and emerging countries can leverage their brand equity in terms of place branding. *Competitiveness Review*, 24(4), 293-305. <https://doi.org/10.1108/CR-04-2013-0046>
- Jacobsen, B.P. (2012). Place brand equity: a model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 5(3), 253-271. <https://doi.org/10.1108/17538331211269657>
- Kaneva, N. (2011). Nation branding: Toward an agenda of critical research. *International Journal of Communication*, 5, 117-141. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/704/0>
- Kavaratzis, M. (2009). What can we learn from city marketing practice? *European Spatial Research and Policy*, 16(1), 41-58.
- Kavaratzis, M., & Florek, M. (2021). Special Section: The future of place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 17, 63–64. <https://doi.org/10.1057/s41254-020-00197-w>



- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. 57(1): 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Knight, J. G. (2011). *New Zealand's 'clean green' image: Will GM plants damage it?* Dunedin, New Zealand: Marketing Department, University of Otago.
- Kotler, P. (2024) What's happening in place branding. *Place Brand Public Dipl* 20 (Suppl 1), 10–13. <https://doi.org/10.1057/s41254-024-00371-4>
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4): 249-261. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- MacDonald, C. (2011). *Expression and Emotion: Cultural Diplomacy and Nation Branding in New Zealand*. (Master thesis), Victoria University, Wellington. https://openaccess.wgtn.ac.nz/articles/thesis/Expression_and_Emotion_Cultural_Diplomacy_and_Nation_Branding_in_New_Zealand/16992646?file=31430653
- Marca Argentina. (2024). *Argentina. Una política de Estado y una identidad construida entre todos*. <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/marca-pais>
- Marca Chile. (2023). *Campañas*. <https://www.marcachile.cl/campanas/page/3/>
- Marca Peru. (2024). *Marca Perú: Un símbolo que une a todo el país*. <https://peru.info/es-pe/marca-peru>.
- Marconi, M. A; Lakatos E. M. (2011) *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Mariutti, F. G. (2017). The placement of country reputation towards place management. *Journal of Place Management and Development*, 10(3), 240-253. <https://doi.org/10.1108/JPM-D-10-2016-0067>.
- Mariutti, F. G., & Giraldi, J. M. E. (2021). Branding cities, regions and countries: a roadmap of place brand equity. *RAUSP Management Journal*, ahead of print, 56(2), 202-216. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2020-0131>.
- Mexico Tourism Board. (2024). *Experiencias*. <https://visitmexico.com/experiencias>
- Moilanen, T. & Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. London, United Kingdom: Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230584594>
- Moufahim, M., Humphreys, M., Mitussis, D., & Fitchett, J. (2007). Interpreting discourse: A critical discourse analysis of the marketing of an extreme right party. *Journal of Marketing Management*, 23(5), 537-558. <https://doi.org/10.1362/026725707X212829>
- O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing*, 20(1), 56-64. <https://doi.org/10.1177/027614670020100>.
- Ocke, M, & Platt, A. A. (2022). Place branding Brazil: Research agenda and advisory panel for the 21st century. *Brazilian Journal of Marketing*. 21(1), 29–63.. <https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.20194>



- Ocke, M. (2018). O Produto ampliado dos lugares: uma perspectiva de marketing. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 7(2), 139-155. <https://doi.org/10.4025/rimar.v7i2.33924>
- Ocke, M., & Braga, D. C. (2024). Nation Branding in Latin America: repositioning Brazil to reset its brand image. *Tourism Cases*, CABI Digital Library, V. 4, p. 1-8. <https://doi.org/10.1079/tourism.2024.0013>
- Ocke, M., & Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Revista de Administração da USP*, 49(4), 671-683. <https://doi.org/10.5700/rausp1176>
- Olins, W. (2002). Branding the nation – The historical context. *Journal of Brand Management*, 9(4-5), 241-269. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540075>.
- Olins, W., & Hildreth, J. (2011). Nation branding: Yesterday, today, and tomorrow. In N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (Eds.), *Destination brands: Managing place reputation* (3rd ed., 55-66). Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Oliveira, M. O. R.; Stefanan, A. A.; Lobler, M. L. (2018). Brand equity, risk and return in Latin America, *Journal of Product & Brand Management*, 27(5), 557-572. <https://doi.org/10.1108/JPBM-02-2017-1418>
- Passow, T., Fehlmann, R., & Grahlow, H. (2005). Country reputation – from measurement to management: The case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 309-326. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540229>.
- Pedeliento, G., & Kavaratzis, M. (2019). Bridging the gap between culture, identity and image: A structurationist conceptualization of place brands and place branding. *Journal of Product & Brand Management*, 28 (3): 348-363. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2018-1735>
- Procolombia. (2024). *El País de la Belleza*. <https://procolombia.co/>
- TBPO. (2024). *Place Branding Expert Panel*. <https://placebrandobserver.com/tag/panel/>
- The Economist (2021). Brazil's dire decade. *Jair Bolsonaro is not the only reason his country is in a ditch. The political system that helped him win office needs deep reform*. <https://www.economist.com/leaders/2021/06/05/jair-bolsonaro-is-not-the-only-reason-his-country-is-in-a-ditch>.
- The Guardian (2021). *Tens of thousands of Brazilians march to demand Bolsonaro's impeachment*. <https://www.theguardian.com/world/2021/may/29/tens-of-thousands-of-brazilians-march-to-demand-bolsonaros-impeachment>.
- The New York Times (2021). *Complete Insanity: Virus-Stricken Brazil Agrees to Host Soccer Tournament*. <https://www.nytimes.com/2021/06/02/world/americas/brazil-copa-america-soccer-tournament.html>.
- UNWTO - United Nations World Tourism Organization. (2022). *UNWTO's Members in the Americas Advance Common Goals*. <https://www.unwto.org/news/unwto-s-members-in-the-americas-advance-common-goals>.



UNWTO – United Nations World Tourism Organization. (2024). *Global tourism set for full recovery by end of the year with spending growing faster than arrivals*. <https://www.unwto.org/news/global-tourism-set-for-full-recovery-by-end-of-the-year-with-spending-growing-faster-than-arrivals>.

Uruguay XXI. (2024). *Marca País*. <https://marcapaisuruguay.gub.uy/>.

Visit Brasil. (2024). *Marca Brasil*. <https://visitbrasil.com/es/home/about-brazil/marca-brasil/>

Volcic, Z., & Andrejevic, M. (2011). Nation branding in the era of commercial nationalism. *International Journal of Communication*, 5, 598-618. <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/849/544>