



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO MUNDIAL DE FUTEBOL 2014 E A
CONSTRUÇÃO DA MARCA BRASIL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação - Comunicação,
Marketing e Publicidade.

Por

João Pedro Mendes Figueiredo

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO DO MUNDIAL DE FUTEBOL 2014 E A
CONSTRUÇÃO DA MARCA BRASIL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação - Comunicação,
Marketing e Publicidade.

Por

João Pedro Mendes Figueiredo

Faculdade de Ciências Humanas
Sob a orientação do professor José Manuel Seruya

Novembro de 2013

Resumo

A presente dissertação tem como objectivo estudar de que forma está o Brasil a aproveitar a organização do Mundial de Futebol FIFA 2014 para construir a sua marca-país. A partir do entendimento do que é marca, marca-país, do marketing territorial, e de como a marca Brasil foi construída e tem evoluído, procura-se perceber o que está a ser realizado em nome da marca Brasil quando associada ao Mundial de Futebol 2014. Esse mega evento constituiu uma oportunidade singular do Brasil se mostrar ao mundo, e comunicar-se enquanto país desenvolvido, em mudança económica e com melhoras ao nível de condições de vida. Mas até que ponto esta exposição é sinónimo de uma mensagem de qualidade? A reputação que o Brasil conecta à sua marca condiz com o cenário actual? Os estereótipos que prevalecem na reputação do Brasil a nível internacional foram superados? Existe coerência no discurso da Embratur, do governo, e dos comités que organizam o Mundial? Estas são algumas perguntas que esta dissertação procura responder.

Palavras-chave: marketing territorial, marca-país, mega eventos, marca Brasil, Mundial de Futebol.

Abstract

This dissertation has as objective to study in what way Brazil is taking advantage of the World Cup 2014 organization to build its country brand. From the knowledge of what is brand, country brand, territorial marketing, and how brand Brazil was built and has been evolving, we are looking forward to understand what is being done with brand Brazil when associated to the World Cup 2014. That mega event constitutes a singular opportunity to Brazil show off to the world, and communicate itself as developed country, in economic change and with better life conditions. But how far this exposition can be translated into a quality message? Does the image that Brazil links to its brand matches the present scenario? The stereotypes that prevail in Brazil's international reputation have been surpassed? Is there consistency in the speech of Embratur, government, and organizing committees? These are some of the questions that this dissertation is forward to answer.

Keywords: territorial marketing, brand country, mega event, brand Brazil, World Cup.

Lista de imagens

Imagem 1 – Hexágono identidade competitiva	29
Imagem 2 – Héxagono City Brands Index	33
Imagem 3 – Ranking geral de países	39
Imagem 4 – Mapa de prioridade na estratégia de comunicação para o Mundial de Futebol 2014	60
Imagem 5 – Evolução do número de turistas e divisas no Brasil	61
Imagem 6 – Turistas internacionais no Brasil – vias de acesso	62
Imagem 7 – Diferenciação do Brasil perante os concorrentes latino-americanos	63
Imagem 8 – Mensagens dos Mundiais de Futebol anteriores a 2014	68
Imagem 9 – Ondas de divulgação da estratégia de comunicação do Mundial de Futebol 2014	73
Imagem 10 – Fases de desenvolvimento da estratégia de comunicação e objectivos para Mundial de Futebol 2014	74

Lista de Anexos

Anexo A – Plano de Comunicação Integrado Copa do Mundo da FIFA 2014

Anexo B – Programa do Plano de Promoção do Mundial de Futebol 2014

Anexo C – Plano de Promoção do Brasil

Anexo D – Mundial de Futebol FIFA Brasil 2014: Directrizes públicas das marcas oficiais da FIFA

Anexo E – Proposta estratégica de organização turística Copa do Mundo 2014 Brasil

Lista de siglas

ALTA – Associação Latino Americana de Transporte Aéreo

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

CGCOPA – Comité Gestor da COPA do Mundo FIFA

CIM – Comunicação Integrada de Marketing

COI – Comité Olímpico Internacional

COL – Comité Organizador Local

Conmebol – Confederação Sul-Americana de Futebol

D.F. – Distrito Federal

Embratur – Instituto Brasileiro de Turismo

EUA – Estados Unidos da América

ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FIA – Fundação Instituto de Administração

FIFA – Federação Internacional de Futebol

IBC – International Broadcast Centre

JO – Jogos Olímpicos

NBI – Nation Brands Index

ONG – Organização Não Governamental

OMT – Organização Mundial de Turismo

PUC – Pontifícia Universidade Católica

UE – União Europeia

USP – Universidade de São Paulo

Índice

Resumo	3
Abstract	4
Capítulo 1 – Introdução	10
1.1 – Enquadramento geral: tema e objectivos	10
1.2 – Metodologia	13
Capítulo 2 - Quadro teórico de referência	15
2.1 - Marketing territorial	15
2.1.1 - Breve enquadramento histórico do marketing territorial	15
2.1.2 - Influência do país de origem	17
2.1.3 - Formação de estereótipos	21
2.1.4 – Reputação	23
2.1.5 – Conclusão temática	26
2.2 – A marca-país	26
2.2.1 – Identidade competitiva	28
2.2.2 – Construção de marca-país	31
2.2.3 – Gestão de marca-país	35
2.2.4 – Conclusão temática	41
2.3 – Comunicação integrada e mega eventos	41
2.3.1 – Comunicação integrada de marca	41
2.3.2 – Os mega eventos	44
2.3.3 – Conclusão temática	50

Capítulo 3 – A marca Brasil	51
3.1 – Contextualização da marca Brasil	51
3.2 – O Plano Aquarela	54
3.3 – Conclusão temática	65
Capítulo 4 – A estratégia de comunicação do Mundial de Futebol 2014	66
4.1 – Estrutura da organização do Mundial de Futebol 2014	66
4.2 – Objectivos	68
4.3 – A mensagem	72
4.4 – Desenvolvimento da estratégia	73
4.5 – A agenda	75
4.6 - A voz do Comité Organizador	75
4.6.1 – Ricardo Trade na liderança do Comité Organizador Local	75
4.6.2 – Objectivos traçados pelo Comité Organizador Local	76
4.6.3 – O legado	79
4.7 – Conclusão temática	83
Capítulo 5 – Notas finais e conclusões	84
Referências bibliográficas	90
Anexos	

Capítulo I – Introdução

1.1. Enquadramento geral - Tema e objectivos

O mundo globalizou-se. Muito mudou neste início do século XXI, nas mais variadas áreas. As cidades ganharam novos rostos, a economia mudou empresas, países e pessoas, o distante ficou cada vez mais próximo, e a aldeia seguramente tornou-se mais global (cf. McLuhan, 1964). 2013 foi o futuro, e que agora está tão presente nos nossos dias.

No centro de todas estas mudanças está a economia mundial. A outrora poderosa Europa, juntamente com os EUA dominaram um eixo comercial mundial, mas crises e recessões abriram espaço para os BRIC, países em notória ascensão económica: Brasil, Rússia, Índia e China. Em traços muito gerais é este o cenário de mudança que temos como pano de fundo. E é somente isso, um cenário de maneira a criar uma leitura mais contextualizada do tema proposto. É de realçar que estes países emergentes, ainda que com recursos, têm um longo caminho de desenvolvimento pela frente, seja a nível de infra-estruturas, direitos, ou cidadania.

O tema proposto para exploração está intrinsecamente ligado a este contexto socioeconómico. Em 2014 o Brasil é o país organizador do Campeonato Mundial de Futebol FIFA. Serão doze cidades, doze estádios, e durante um mês, o Brasil será a capital do desporto rei a nível mundial.¹ No entanto, e ainda que não seja central nesta investigação, é importante ter em mente um outro mega evento. Em 2016, o Rio de Janeiro acolhe os Jogos Olímpicos de Verão. A relação entre os dois mega eventos desportivos é estabelecida numa estratégia oficial da construção da marca Brasil. A articulação entre os dois mega eventos existe, no entanto o desempenho e resultados da gestão do Mundial de Futebol 2014 influenciará as decisões a tomar em 2016 para os Jogos Olímpicos. A marca Brasil comunica-se a si mesma há alguns anos, como veremos, tratando-se assim de um processo orgânico e em constante ajustamento. Fundamental é a avaliação da marca Brasil no final do Mundial de Futebol. Essa será uma marca Brasil diferente da actual, e será a partir dela que a estratégia de

¹ Cidades sede do Mundial de Futebol, em site oficial do Mundial de Futebol 2014
<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/sedes>

comunicação dos Jogos Olímpicos se deverá guiar para traçar os seus objectivos. O entendimento desta lógica sequencial de mega eventos é portanto essencial para melhor compreender aquilo que neste momento, em 2013, se está a analisar e investigar.

O Brasil quer aproveitar aquela que talvez possa ser uma oportunidade única de projecção da sua própria marca. Durante um período de cerca cinco anos vai ser o foco de toda a atenção desportiva a nível mundial, e será por isso fundamental capitalizar esse palco para se dar a conhecer ao mundo. Um evento desta envergadura, à escala planetária, tem de saber de onde parte e para onde vai. Perceber como se faz este processo comunicacional é uma oportunidade singular e de uma riqueza sem precedentes. Os mundiais de futebol realizam-se de quatro em quatro anos, o que quer dizer que muito muda de edição para edição, sobretudo em meios de comunicação. De ano para ano a internet cresce como meio de comunicação, e a sua utilização cada vez mais optimizada pode fazer com que uma marca, evento, ou ideia, chegue a um público extremamente vasto e disperso.

Como se comunica um Mundial de Futebol? O que se quer dizer, e como? Um aspecto importante é entender as diferenças da estratégia de comunicação quando estamos a falar para dentro, e para fora do Brasil. O modo de fazer chegar a mensagem aos brasileiros residentes no Brasil varia de que forma quando comparada com a comunicação para o resto do mundo? É verdade que os brasileiros vivem num país em obras e em preparação para um mega evento, e que a sua relação com o Mundial de Futebol será seguramente diferente dos demais países do mundo pela sua tradição no futebol. Mas de que forma altera isso a comunicação?

Um dos objectivos da dissertação é reunir informação, de traçar e perceber o que é feito para se comunicar um Mundial de Futebol. Que conclusão se poderá tirar daqui? De que forma a estratégia de comunicação do Mundial de Futebol está a construir uma marca Brasil? “Investir na organização de um grande evento desportivo internacional sem um plano a longo prazo para capitalizar o seu impacto na imagem do país é simplesmente incompetência governativa” (Anholt, 2007: 38).

Que marca Brasil existe hoje? Como se define? É uma marca construída apenas para os anos em que se realizam os grandes eventos desportivos, ou trata-se de uma construção

a longo prazo? Que valores tem esta marca-país? O que quer transparecer para o público? É uma marca-país voltada para o turismo, para o progresso científico, uma marca-país símbolo de novas oportunidades?

Antes de apontar respostas há que considerar alguns pontos importantes do contexto em que se insere esta potencial marca Brasil. O Brasil é um país que se quer mostrar como país desenvolvido e organizado. Um país onde os últimos governos se têm preocupado em assegurar apoio à população mais carenciada, de forma a apagar, ou pelo menos diminuir, a pobreza existente. Esta vontade reflecte-se nas mais variadas formas, de subsídios a apoios muito substanciais na compra de casa.² Este é um cenário que será analisado posteriormente, mas convém ressaltar o esforço governamental em mitigar as diferenças sociais, de maneira a formular uma questão: de que forma o contexto actual influencia a construção da marca Brasil?

É meu objectivo perceber de que maneira é trabalhada a comunicação da marca Brasil neste especial cenário de organização de um mega evento desportivo. É fulcral entender como se articulam as estratégias, a de comunicação de evento, e a da criação de uma marca-país. Serve a presente dissertação para estudar um caso de construção de marca-país alavancado num mega evento, e que num futuro próximo, possa abrir caminho e reflexão para uma marca Portugal que se projecte nacional e internacionalmente.

A dissertação está dividida em três grandes capítulos. O primeiro, o capítulo do enquadramento teórico, subdivide-se em três partes, cada uma analisando um conceito ou fenómeno. Nessa primeira parte, é explorado o marketing territorial, a forma como este surgiu e se reflecte na formação da reputação que cada indivíduo tem de um país. A segunda parte compõe-se a partir do conceito de marca-país, construído a partir de estudos académicos, pesquisas e relatórios. Na terceira parte pretende-se estudar a comunicação integrada, e de que forma os mega eventos constituem uma ferramenta comunicacional.

² Programa “Minha casa, minha vida”, em página do Banco Caixa
<http://www.caixa.gov.br/habitacao/mcmv/>

O segundo capítulo investiga como tem sido construída a marca Brasil. Da sua breve história, até ao Plano Aquarela, procura-se saber como se encontra actualmente a marca Brasil, antes da estratégia de comunicação do Mundial de Futebol.

O terceiro capítulo é constituído pela pesquisa de campo sobre a estratégia de comunicação do Mundial de Futebol 2014. Através de documentos oficiais, relatórios, entrevistas, e dados, observa-se a concretização da teoria estudada anteriormente. É objectivo compreender globalmente a estratégia de comunicação, com o fim de compreender de que forma é construída a marca Brasil, e de que maneira lida com a teoria existente e analisada.

1.2 – Metodologia

A presente dissertação é constituída por uma pesquisa exploratória bibliográfica, que se estende do referencial teórico publicado nos últimos anos em Portugal, no Brasil, e no mundo sobre marca-país, marca Brasil, mega eventos, até aos planos oficiais de estratégia de comunicação criados para o Mundial de Futebol 2014.

A dissertação foi realizada durante o semestre de intercâmbio realizado na Universidade de São Paulo (USP). Ser aluno residente no Brasil foi fundamental para conseguir reunir a bibliografia, contactos, e informações da mais variada ordem que compõem a dissertação.

Na elaboração do referencial teórico recorreu-se maioritariamente do acervo de obras disponíveis nas várias bibliotecas da USP. Para a investigação relacionada com a estratégia de comunicação do Mundial de Futebol, para além dos documentos publicados online nos sites oficiais do Ministério do Turismo, Ministério do Desporto, Embratur, e do COL, procurou-se sempre falar directamente com os intervenientes da estratégia em investigação. Se nos órgãos oficiais o contacto foi mais difícil e constantemente adiado, ainda que com breves respostas indicando pistas para as fontes, através das universidades brasileiras foi possível recolher mais material relacionado com o tema. Através dos professores da USP conseguiu-se criar um contexto nacional, histórico e temático, que naturalmente me faltava por ser cidadão estrangeiro a viver no

Brasil. O contributo da USP e da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) foi também essencial na recolha de material prático, não podendo deixar de salientar por exemplo a entrevista de Ricardo Trade, presidente do Comité Organizador Local, que foi facultada, tendo sido realizada no âmbito das investigações da ESPM sobre a marca Brasil.

Considero que foi fundamental realizar a dissertação estando a viver no Brasil. A articulação entre o entendimento do mega evento, do ambiente, do contexto, e da cultura brasileira, deram-me uma visão aprofundada do tema em estudo. Esta investigação realizada directamente na fonte deu-me desta forma as ferramentas necessárias para chegar às conclusões da dissertação, conclusões essas só proporcionadas por residir mais de seis meses em São Paulo. No entanto, é importante salientar que esta aproximação física ao objecto de estudo não enviesou a minha investigação, dado que um olhar imparcial e objectivo sobre os acontecimentos e informações foi procurado desde o início. “Considero o trabalho de campo como elemento fundante da pesquisa empírica. Trata-se de uma experiência insubstituível para o pesquisador, aquilo que “só se aprende fazendo”, quando ele entra em interacção com os fenómenos sob estudo em seu contexto natural” (Lopes, 2010: 41).

Capítulo 2 - Quadro teórico de referência

2.1 - Marketing territorial

Da observação empírica à reflexão teórica dos temas abordados, há uma série de conceitos que compõem o caminho necessário a percorrer.

Entender o marketing territorial é uma primeira fase que nos leva à composição de uma marca-país. No seguinte quadro organizam-se os conceitos principais relacionando-os com alguns tópicos.

Conceitos	Tópicos relacionados
Construção de marca. Identidade de marca e de marca-país	Papel de todas as entidades envolvidas na construção de uma marca-país. Construção e gestão de marca-país
Efeito país de origem e estereótipos de países	Países na era da globalização Relação de estereótipos com reputação de países Importância no turismo internacional Influência da reputação num destino turístico
Marca Brasil	Estratégias de comunicação desenvolvidas para a marca Brasil
Mega eventos	Relação de mega evento como oportunidade de comunicação.

2.1.1 - Breve enquadramento histórico do marketing territorial

Espaços, lugares, cidades, são como organizações públicas, por isso, torna-se natural enfrentarem os mesmo problemas e dilemas que as empresas privadas (Rainisto, 2003: 10). Do inglês “place” e do português “lugar” podemos entender no seu sentido lato: cidades, regiões, comunidades, estados ou até países. Incorporar ou associar esta palavra ao marketing é hoje consensual, existindo várias teorias consolidadas sobre a sua aplicação estratégica. O conceito de marketing territorial foi crescendo historicamente,

sendo pertinente percorrer esse caminho para compreender a importância que hoje tem a nível internacional.

A revolução industrial trouxe consigo um cenário de profundas mudanças estruturais e económicas. Alterou definitivamente a lógica de mercado. Esta conjuntura criou uma agressividade comercial e um consumidor com um papel de maior destaque. Com produtos e meios de produção com menos tempo de vida útil, os preços ficam directamente ligados às motivações dos consumidores. Foi necessário adoptar novas estratégias de forma a que as empresas conseguissem atingir os seus objectivos e fazer chegar os seus produtos aos consumidores. Estes novos métodos e técnicas estão na base do despontar do marketing, que como veremos teve uma necessidade lógica de se prolongar para outras áreas.

Na política, organizações religiosas, ambiente, segurança rodoviária, são apenas alguns exemplos onde as aplicações práticas do marketing se têm feito sentir. Mas quando e como nasce esta aplicação do marketing ao território? Kearns (1993) leva-nos até aos EUA, ao século XIX. Por volta de 1850, o “Wild West” necessitava de população, mão-de-obra, de fixar pessoas, e o governo foi o principal responsável pela estratégia (Kearns, 1993:10). A promoção deste território foi feita à base de publicidade. Não foi caso único, e simultaneamente, as praias inglesas e francesas começavam a ser fortemente anunciadas de maneira a atrair turistas. Rainisto (2003) defende a importância desta fase, mas separa o que é hoje entendido como marketing territorial. “Antes do marketing territorial, venda territorial era a forma dominante de promover um local. Como o nome indica, venda territorial era uma abordagem mais operacional à promoção, que é fortemente baseada em várias formas de publicidade. Recentemente, o marketing territorial tornou-se uma ferramenta proeminente de desenvolvimento económico estratégico, e desenvolvimento local” (Rainisto, 2003: 11).

A mudança de conceito ocorre devido à evolução da complexidade dos territórios. Álvaro Cidrais salienta que o embrião do marketing territorial destinava-se a uma maior variedade de objectos, por exemplo manter negócios existentes, atrair novos, desenvolver o turismo, promover as exportações e o investimento estrangeiro. Assistiu-se assim a um refinamento das propostas baseadas nos estudos da concorrência e do posicionamento do mercado (Cidrais, 1998: 13).

A primeira abordagem concreta ao conceito de marketing territorial data de 1990. Ashworth e H. Voogd publicam “Selling the city: Marketing approaches in public sector planning”. A obra guia o leitor pelas relações entre marketing e marketing territorial, caracteriza o mercado, questiona os mercados-alvo, estuda o que é a reputação e dá algumas indicações para campanhas de marketing territorial. A teoria é exemplificada com algumas aplicações práticas de estratégias adoptadas nos Estados Unidos e na Europa. Ashworth e H. Good (1990) demonstram como o marketing territorial não pode apenas ser visto como mais um instrumento, mas sim, como uma peça incorporada em estruturas organizacionais adequadas e métodos de trabalho.

Outras obras de importância significativa foram publicadas nos últimos anos. Bailly (1993) e Paddisson (1992) centram-se na imagem do espaço e como esta é transmitida, deixando de fora os elementos que a constituem. Laurence Texier (1993) relaciona o marketing com a difusão da sua reputação e comunicação, abordando a necessidade de uma estratégia direccionada aos problemas do desenvolvimento local.

Em Portugal destaca-se a importante e pioneira contribuição de Álvaro Cidrais (1998), que escreve a primeira abordagem do marketing territorial aplicado ao sistema urbano português. A sua obra debruça-se sobre a promoção do desenvolvimento local e regional sustentável, nas cidades de Évora e Portalegre (Cidrais, 1998).

Actualmente, duas das mais importantes correntes que abordam estes conceitos têm sido desenvolvidas por Philip Kotler e Simon Anholt. Torna-se por isso obrigatório, e muito pertinente, ver de que modo um Mundial de Futebol, como mega evento, é o concretizar dos exemplos teóricos que vários autores abordam.

2.1.2 - Influência do país de origem

O primeiro estudo de que há registo relacionado com o tema da influência do país de origem foi realizado por Katz e Braly (1933). A experiência empírica foi realizada com estudantes americanos, e testou a presença de estereótipos com dez grupos étnicos. Katz

e Braly identificaram uma tendência para a formação de um consenso e de uma categorização nas diversas etnias.

No entanto, o termo efeito do país de origem, relacionando características que associamos a produtos, serviços e pessoas de um país, apenas surge mais tarde, através do trabalho pioneiro de Robert Schooler (1965). Schooler apresentou a estudantes da Guatemala embalagens de produtos semelhantes, nos quais a única diferença estava na identificação do país produtor escrito no rótulo. Schooler notou que os produtos nacionais e mexicanos eram favorecidos nas avaliações qualitativas feitas pelos alunos, ao contrário dos produtos de outros países como El Salvador ou Costa Rica. Estes resultados foram explicados como resultado dos conflitos existentes à data na América Central.

A partir desse momento o tema tem sido investigado nas áreas de administração internacional, marketing e comportamento do consumidor (cf. Peterson e Jolibert, 1995), com cerca de 1000 trabalhos apresentados em conferências, artigos, dissertações e teses (Usunier, 2006: 62). Bilkey e Nes (1982) realizaram uma importante meta-análise das mais relevantes publicações que abordaram o assunto entre 1965 e 1979. Concluíram que a maioria dos estudos realizados caracterizavam-se por serem pesquisas de variável única, ou seja, negligenciavam todos os factores inerentes ao processo de decisão de compra, e apenas a informação sobre o país de origem era alterado de produto para produto.

Os estudos posteriores ao trabalho de Bilkey e Nes (1982) passaram a ser desenvolvidos com a utilização de variáveis múltiplas associadas a uma compra. Ao produto associou-se o preço, marca, reputação do vendedor, o design, a cor, e ainda outras variáveis associadas ao processo de compra como o nível de envolvimento do consumidor ou a familiaridade com o produto. Desta forma o efeito do país de origem perfila-se como uma variável exterior ao produto, podendo ser manipulado sem directamente afectar o desempenho ou características físicas (Pharr, 2005: 37).

Para Nagashima, o efeito do país de origem ocorre quando “os consumidores têm uma imagem particular, uma reputação e um estereótipo em relação a produtos de um país específico. Esta imagem é formada pela representação do país através do produto,

política e economia, história e tradições” (Nagashima apud Lin e Chen, 2006: 249). Roth e Romeo consideram que “o consumidor forma a percepção de um determinado país baseando-se no seu reconhecimento das vantagens e desvantagens dos produtos manufacturados e vendidos por esse mesmo país no passado” (Roth e Romeo apud Lin e Chen, 2006: 249). Nagashima (1977) estudou a evolução dos pré-julgamentos da reputação dos países com relação aos seus produtos. Concluiu que os consumidores tinham uma percepção estereotipada dos produtos relacionados às suas origens, mas que esta poderia evoluir, sobretudo se ocorresse uma mudança de qualidade dos artigos produzidos nesse país ao longo do tempo.

Lin e Chen (2006) também se debruçaram sobre o tema, mais especificamente na alimentação para eventos (buffet), e no processo de decisão de compra. Concluíram que a importância do factor origem do produto aumentava conforme o envolvimento que cada pessoa tinha com o artigo. Se houvesse pesquisa de informações e uma relação mais próxima com o produto, não só o país de origem importava, mas também a marca, ou seja, havia um decréscimo de importância no país de origem.

Papadopoulos (1993) diz-nos que “devem ser considerados como o efeito do país de origem os resultados provenientes da identificação da nacionalidade ou afiliação de um produto por um consumidor, independentemente de qualquer iniciativa de persuasão explícita ou implícita, real ou falsa. O país de origem de um produto ou serviço é simplesmente aquele no qual um consumidor o percebe como tal” (Papadopoulos, 1993: 5). O efeito do país de origem é um fenómeno que mostra o poder que a reputação de um país pode colar às suas exportações. O selo de um “Made in...” pode simbolizar uma força que produtos semelhantes, mas por serem de países diferentes, são esquecidos ou negligenciados. A credibilidade e qualidade associadas a um “Made in Italy” em vestuário por exemplo, contrasta com o “Made in China” de características duvidosas e curta durabilidade. Estas relações são automáticas para nós, e geralmente provêm mais da emoção do que da razão. A origem traz de facto importantes implicações para a aceitação nos vários mercados mundiais. Pode realmente gerar implicações positivas, como é o caso das cervejas alemãs, dos carros suecos e da electrónica japonesa (Kinra, 2006: 15), mas para Belaid (2006) a reputação de um país tem mesmo de ser separada da reputação dos seus produtos, sendo “um resultado das dimensões culturais e políticas, bem como o grau de desenvolvimento económico e

tecnológico” (Belaid, 2006: 142). Talvez fosse mais acertado avaliar pessoalmente a qualidade de um produto, investigar a sua origem, em vez de julgarmos à priori apenas pelo nome do país do qual o produto é proveniente. Mas como humanos confiamos mais nos nossos instintos e na intuição do que talvez na lógica. Disse o famoso banqueiro norte-americano J.P. Morgan, “um homem compra sempre alguma coisa por duas razões: uma boa razão, e a verdadeira razão”.³ A explicação deste nosso comportamento, como que automático, pode estar enraizado na própria história dos países, e da sua reputação transmitida para outros locais ao longo dos tempos. Cada geração aprende com a anterior, num processo contínuo de transferência de conhecimento, fazendo com que essas imagens do passado se consolidem nas mentes das pessoas (Yeoman et al., 2005: 135).

Existe ainda um caso mais específico quando falamos de efeito de país de origem. Meta-brands é a designação dada às *commodities* que procuram diferenciar-se através da atribuição do país ou de uma região de origem (Pharr, 2005: 42). Ou seja, há um realçar assertivo da denominação de origem na própria marca, que gera uma distinção precisa do produto. Estas meta-brands existem sobretudo dentro da União Europeia, onde existem mais de 500 denominações de produtos com estas características. Bonetti (2004) dá o exemplo da mozzarella de búfala. Embora seja produzida em vários países, a região de Campana em Itália é a única que pode vender a Muzzarella de búfala Campana, um nome que está registado e funciona como um rótulo que garante as suas características e qualidades únicas.

É exactamente este o ponto principal dos críticos ao estudo do tema do efeito do país de origem. Estes alegam que o conceito tem vindo a perder relevância no mundo moderno devido à globalização das marcas e da não obrigatoriedade da identificação de origem, como a Organização Mundial do Comércio determinou (Usunier, 2006: 61). Vejamos o exemplo dos produtos da Apple, fabricados maioritariamente fora dos EUA, mais concretamente na China. São dois países com reputações bem diferentes, mas que repartem responsabilidades da construção de produtos destinados a um mercado global. Torna-se neste, e em tantos outros casos, difícil de determinar um país de origem.

³ Citação de J.P. Morgan

<http://www.citador.pt/frases/um-homem-tem-sempre-duas-razoes-para-as-coisas-qu-j-p-morgan-15029>

2.1.3 - Formação de estereótipos

A ideia de que a reputação de um país pode ser tão importante como a reputação de um produto ou uma empresa é o ponto de partida para o desenvolvimento teórico do marketing territorial. Previsto por Marshall McLuhan, o mundo transformou-se realmente numa aldeia global (cf. McLuhan, 1964). Na prática quer isto dizer que todos os países, todas as cidades, e eventualmente todas as pessoas concorrem pelas mesmas oportunidades, pelo mesmo espaço, seja de que áreas forem. O mercado abriu-se e temos de o compreender para poder conquistar o nosso espaço. Teoricamente será este o raciocínio, mas sabemos que conhecer profundamente uma aldeia global tão povoada e complexa é uma tarefa impossível, senão pouco prática. Por isso todos nós na nossa vida usamos rótulos compostos por clichés e estereótipos. Não apenas para cidades e países, como iremos analisar, mas com um pouco de atenção reparamos que fazemos esse processo de etiquetagem com pessoas, com espaços, filmes, música, etc. Não questionamos se estes estereótipos são bons ou maus, mas o facto de existirem tem uma força histórica e contextual que interessa analisar. De onde surgem? Como pode ter nascido a ideia que em França tudo é mais *chic*, e que no Japão a tecnologia é mais confiável? Até poderá ser mentira, mas ao existirem estes estereótipos no nosso pensamento, e portanto na sociedade, será impossível não nos guiarmos por eles no momento de uma decisão.

Os estereótipos têm três características importantes: são abusivos, porque se aplicam de maneira uniforme a todos os membros de um grupo; são extremos, geralmente atribuídos de forma superlativa; e são frequentemente mais negativos que positivos (Simões, 1985: 107). Os estereótipos que criamos mentalmente servem exactamente esse propósito de podermos decidir mais depressa, mais facilmente e mais eficientemente, nem que às vezes esse raciocínio seja falacioso. Pode acontecer que os estereótipos pelos quais nos regemos são beligerantes, e na falta de uma estratégia para um país, cedamos aos estereótipos criados pela opinião pública, pela imprensa, publicidade, filmes, etc.

Quando imaginamos uma pessoa, um produto, ou um país, construímos mentalmente uma representação que nos parece real, ou seja, “a imagem mental é a impressão

dominante de visualização que se assemelha com a da fantasia ou do sonho” (Joly, 2005: 20). No entanto não vivemos isolados no mundo, e esta formação de imagens frequentemente deixa de ser um acto individual para se tornar num fenómeno colectivo através da comunicação e relações sociais. Com o crescimento do processo de globalização os consumidores aproximam-se de informações sobre os mais variados produtos de todo o mundo, e em muitos casos é desta aproximação que nascem os estereótipos, a partir da avaliação feita a nível individual (Chanttalas, 2005: 88), não querendo dizer que sejam exclusivos desta dimensão. “A sociedade espera e tem razão para esperar que cada um desempenhe o mais perfeitamente possível o papel que lhe coube; assim, um homem que seja sacerdote (...) deve em todas as ocasiões (...) desempenhar impecavelmente o seu papel de sacerdote. A sociedade exige-o por uma espécie de segurança: todos devem permanecer no seu posto, aqui um sapateiro, além um poeta. Não se espera que ninguém seja ambas as coisas (...), isso seria “esquisito”. Um homem seria “diferente” dos outros, não mereceria confiança” (Jung apud Lima, 1997: 183).

A nossa interacção com o mundo está invariavelmente ligada ao passado e história do mundo. A nossa educação é o resultado do assimilar de conteúdos ideológicos cristalizados nas atitudes e discurso de um determinado grupo social da época em que estamos inseridos. Segundo Bakhtin “apenas o Adão mítico, que chegou com a primeira palavra num mundo virgem” (Bakhtin, 1998: 88) pode ficar imune a estas influências sociais.

Num processo comunicacional, o enunciador ao exteriorizar uma mensagem, passa conteúdos presentes no seu interior, e que não foram criados pelo mesmo. Por vivermos em sociedade o homem durante o seu desenvolvimento aprende regras intrínsecas a essa sociedade. Apreende valores aceites pelo grupo, como “um conjunto de indivíduos que interagem entre si durante algum período de tempo e que compartilham uma necessidade ou um objectivo em comum” (Mowen e Minor, 2003: 270). Este fenómeno acontece dada a própria necessidade do homem viver em comunidade, sendo frágil quando vive em isolamento. Estes grupos ou comunidades são por exemplo compostas e criadas pela família, a escola, o trabalho, a religião, o desporto, etc. O nosso comportamento individual é influenciado pelas pressões destes mesmos grupos, que nos levam a uma submissão involuntária por aderirmos a estas normas.

Para Bakhtin (Volochinov) a ideologia não depende unicamente da incorporação individual, mas também da forma como cada um a experimenta (Bakhtin, 1997: 58). Ou seja, ao mesmo tempo que as regras sociais nos formatam um comportamento individual, nós as representamos e as vivemos através das mesmas, estamos a atualizá-las preservando o legado ideológico e garantindo-lhe o estatuto de norma.

Entender o conhecimento das formações ideológicas do grupo com quem queremos comunicar é fundamental para diminuir a distância comunicacional entre as duas partes. Os conceitos criados por um determinado grupo são como que uma muleta para a tomada de decisão, devido à “necessidade que as pessoas têm de avaliar as suas crenças e capacidades por meio da comparação com outras pessoas” (Mowen e Minor, 2003: 273). A pressão, nem que seja inconsciente, de agir de acordo com o grupo, faz com que as normas existentes se perpetuem. Beneficia quem lucra com essas mesmas regras, e o indivíduo que é aceite pelo grupo.

2.1.4 – Reputação

Ao longo dos últimos anos o tema da reputação tem ganhado importância na área da gestão. Das várias teorias e abordagens que surgiram, destacam-se alguns pontos-chave no tema. Lewellyn (2002) adverte que uma pesquisa científica que queira abordar o tema da reputação tem de conseguir dizer para quem e para quem serve a reputação.

O que podemos entender por reputação? Reputação é a imagem com a qual uma empresa passa a ser identificada devido às suas características e práticas únicas, mantidas ao longo do tempo, e que faz com que as pessoas a percebam como digna de credibilidade, confiança ou respeito (Fombrun, 1996: 28). É portanto, o conjunto de “características positivas do comunicador que afetam a aceitação da mensagem pelo destinatário” (Ohanian, 1990: 41).

O grande fluxo de informação que existe atualmente propaga ideias que podem levar diferentes indivíduos às mesmas conclusões sobre um determinado tema. Isto não quer dizer que estejamos a negar a nossa individualidade. Ou seja, conclusões ou avaliações

semelhantes sobre um assunto não significa que estejamos perante um estereótipo. Opiniões semelhantes podem ser apenas consensos. Mas a clareza destes dados nunca é evidente, e torna-se difícil medir a pressão que a sociedade coloca na individualidade de pensamento. Este é um efeito da globalização, e ao mesmo tempo que se encurtam distâncias, a proximidade evoluiu para além de barreiras geográficas, o que leva a um novo conceito de distância psicológica, que usa uma escala subjectiva e dá prioridade a valores culturais, políticos ou linguísticos. São medidas as semelhanças entre países, não através dos obstáculos físicos, mas a partir da familiaridade de relacionamento que povos diferentes podem ter (Hollensen, 2004: 52).

Ao falarmos da reputação de uma empresa, estamos também a falar da reputação de um país? Os conceitos tocam-se em vários aspectos. Simon Anholt (2007) leva a reputação de um país ao exemplo mais prático e mundano que possamos fazer. “Se tivéssemos de escolher entre dois leitores de DVD de fabricantes desconhecidos, com as mesmas características, seria expectável pagar mais pelo leitor da marca japonesa ou da marca chinesa?” (Anholt, 2007: 9). Responder a esta pergunta não pode ser apenas um exercício feito pelos consumidores, mas também pelo governo de um país, porque em cada produto há um embaixador da reputação desse mesmo país. E porque representa esta compreensão um desafio tão complexo? Geralmente os grupos oficiais, públicos e privados, que poderão ter algo a dizer nesta construção de reputação trabalham em isolamento, e por isso as suas conclusões são tão vagas como contraditórias. As autoridades tendem a negligenciar o impacto desta reputação. Na aldeia global, a nossa reputação mexe directamente com as relações que temos com os nossos países vizinhos, na política internacional, na economia, na cultura, no turismo. Na altura de uma decisão a reputação irá contar para quem tem de decidir, tal como nós escolhemos um destino de férias, uma nova cidade para viver, o tipo de produto que compramos, ou o tipo de emprego que procuramos. A reputação é sem dúvida transversal e diz respeito a todas as áreas de determinada região. “O bom nome de um país não ajuda apenas os consumidores a tomarem as milhões de decisões em relação a compras, afecta também decisões maiores como: empresas terem de escolher onde montar as suas fábricas, os seus centros de operações internacionais, ou delegar processos industriais e centros de atendimento ao cliente” (Anholt, 2007: 10).

A reputação de um país é definida pela soma das crenças, ideias, e impressões que uma pessoa tem de determinado lugar (Kotler, Haider, Rein. 1993: 141). Imagens representam uma simplificação de todas as nossas associações e informações que temos desse espaço, como que um processo de síntese. Esta percepção criada por nós não é no entanto reveladora da nossa atitude perante o mesmo. Um país pode ter um clima tropical, e isso é factual, mas enquanto eu possa gostar, outra pessoa pode detestar. Kotler (1993) separa da reputação aquilo que pode ser um estereótipo, que sugere algo distorcido e demasiado simplista que favorece ou prejudica uma atitude perante o lugar. O facto dos estereótipos estarem ligados a aspectos negativos de um país, de um produto ou até de uma pessoa, reside na sua própria importância de legitimar formas de dominação e poder existentes a partir da depreciação. “Abandonar o estereótipo, seria assim perder o sentido impregnado à realidade, ameaçando a sua própria segurança, necessidade de afiliação e conformidade às regras sociais.” (Lima, 1997: 182). Isto ajuda a explicar a resistência à mudança dos estereótipos estabelecidos, mesmo que por vezes a realidade os contradiga.

O lado visado pelo estereótipo tem um comportamento que se ajusta à reputação que os outros têm de si. Seja um produto, país ou pessoa, pode acontecer que seja de facto categorizável. Se esse processo ocorrer de forma deliberada, então essa reputação criada pode agir de forma inconsciente de maneira a corresponder às expectativas criadas pelo estereótipo. Quando uma pessoa espera ser estereotipada dá-se o fenómeno de consciencialização do estigma (cf. Pinel, 1999). Este estigma destrói a autoconfiança e a auto-estima, ao mesmo tempo que condiciona o nosso desempenho, fazendo perder uma oportunidade de provar que essa mesma percepção está errada ou desajustada.

Para aferir a percepção que o público tem de determinado país, Kotler (1993) analisa três abordagens. A primeira relaciona a familiaridade com a favorabilidade, e simplesmente é pedido aos inquiridos para colocar um lugar numa escala de “nunca ouvi falar” a “conheço muito bem”. Posteriormente é colocada uma segunda questão usando a mesma escala de cinco opções, mas que agora variam entre “pouco favorável” a “muito favorável”. O segundo método, “diferencial semântico”, é constituído por cinco fases. Na entrevista analisam-se as percepções dos inquiridos sobre vários lugares e em múltiplas dimensões. O terceiro método chama-se “mapas de avaliação”. É criada uma tabela para votação composta por antónimos relativos a uma cidade, como

“inocente” ou “pecadora”, “amigável” ou “fria”, “segura” ou “insegura”. Estes antónimos são escolhidos pelos residentes quando questionados sobre diferentes partes da cidade. Os mapas que resultam com as respostas dos inquiridos são analisados e é criada uma média (Kotler et al. 1993: 148). Após termos a percepção actual do nosso lugar, podemos então começar a pensar nas alterações que se querem trazer para o mesmo. Para Kotler, esse lugar deve reunir alguns critérios base: ser válido, credível, simples, apelativo e distinto (Kotler et al. 1993: 150).

2.1.5 – Conclusão temática

A aplicação do marketing, das suas variadas teorias, conceitos e noções dela derivados, a um espaço territorial constitui um desafio que não pode ser negligenciado pelas autoridades competentes de um país, um estado, ou uma região por exemplo.

Na era da globalização, os países projectam-se em todo o mundo. A população mundial começa automaticamente, e inadvertidamente, a tomar contacto com vários países, a sua cultura, as suas pessoas, produtos, o que cria uma reputação desses mesmos países. Podemos então dizer que essa reputação se constrói de percepções, e de pontos de contacto, do real e daquilo que nos é comunicado e apreendido sobre um país.

É nesta realidade que falarmos de marca-país faz cada vez mais sentido. A exposição que a globalização trouxe a todos os países, obriga-os a cuidar e trabalhar a sua reputação. No entanto, como lidamos com uma marca-país? Em que se sustenta ela? A complexidade de um país é por demais elaborada que um produto ou serviço, e no entanto pode ter tanto em comum.

2.2 – Marca-país

Uma marca, tendo uma boa reputação pode atrair dinheiro, atenção, e conseqüentemente receitas. Uma marca-país não é diferente, e essa boa reputação pode atrair turistas, emigrantes, ou exportações. Quanto maior for a dimensão destes sectores atraídos mais um determinado país ganha consciência para gerir as suas próprias marcas nacionais (cf. Machado, 2008).

Kotler (2006) define marca-país como a imagem que as pessoas guardam de um lugar e que pode ser trazida à memória pela simples menção do seu nome. Essa marca é uma estrutura de conhecimento que se associa àquele lugar, e a todas as associações que fazemos dele. Esta estrutura pode ser entendida como uma simplificação de um grande número de crenças, informações e impressões que registamos de determinado lugar. O que criamos a partir destas percepções tem a capacidade de influenciar quatro decisões importantes: de compra, de investimento, de mudanças de domicílio, e de viagens.

Tal como acontece no mercado das marcas corporativas, também os países competem entre si para obter a maior parcela de recursos e receitas. Mas de que forma estes recursos podem chegar ao país? Através do turismo, pelas condições mais favoráveis oferecidas por governos a empresas nacionais; através da captação de investimentos estrangeiros, pela retenção de capital intelectual e dos estímulos à emigração de novos talentos para o país. A esta disputa entre países por posicionamentos mais favoráveis num cenário global, é aquilo a que se pode chamar de marca-país (cf. Machado, 2008).

Um país ao conhecer a reputação da qual usufrui no estrangeiro, ou até mesmo perante a sua população nacional, abre caminho para se divulgar e criar acções capazes de gerar prosperidade. Apenas desta forma, um país pode moldar as suas estratégias de políticas nacionais, quer interna quer externa, de forma a traduzir os seus significados culturais a fim de quem está fora do contexto nacional possa entender a personalidade, a riqueza, a complexidade e posicionamento daquele país. Este é um ponto fundamental da formação da reputação de um país.

Apesar do conceito de marca-país ser recente, a reputação de um país existe desde que um é entendido como tal. Vejamos o exemplo da Itália, cuja reputação é construída a partir de 27 a.C., por altura do surgimento do Império Romano. Desta forma não é então possível construir uma marca-país somente a partir de acções de marketing. Existe um historial, uma relação temporal e inolvidável a ter em conta. Ao nível comunicacional, tudo o que pode ser feito é melhorar os meios e a forma do que queremos transmitir sobre o país. Para Anholt (2008), essa reputação pode apenas ser conquistada, e nunca construída ou inventada.

Simon Anholt (2008) é um dos autores mais importantes a debruçar-se sobre o tema, criando o conceito de place brand, ou marca lugar que tem duas subcategorias: nation brand (marca-país) e a city brand (marca cidade).

O pioneirismo de Anholt (2008) reside sobretudo na ligação que o autor faz entre marketing e país. A construção de um novo tipo de marca, neste caso a marca-país, é o concluir de uma nova realidade, de uma adaptação de conceitos ao mundo contemporâneo, e a evidência que um território para se comunicar requer uma gestão que não é por demais simples e evidente.

2.2.1 – Identidade competitiva

Identidade competitiva é o termo criado por Anholt (2008) para descrever a gestão de uma marca que envolve diplomacia, investimentos, turismo e exportação do seu próprio conceito. Anholt tenta ultrapassar as diferenças que existem entre países e empresas no que toca às suas técnicas de gestão de marca. Mas concretamente em que consiste trabalhar o branding de um país? Ao contrário do que possa apontar a partir do senso comum, e da ideia que herdamos do branding de produtos, não basta um logotipo apelativo, um slogan marcante, e mostrar o nosso produto nos melhores espaços como que numa grande montra se tratasse.

Por brand entendemos marca, como o produto, serviço ou organização considerada em combinação com o seu nome, identidade e reputação. Por branding, o processo de construção, planeamento e comunicação do nome, da identidade, de maneira a construir ou trabalhar a reputação (cf. Kotler, 2003). A questão de partida é a aplicação destes conceitos a cidades e países. Uma região pode ser uma marca, mas a sua construção não pode ser branded, pelo menos tal como fazemos com um produto, como iremos ver.

Através de que forma podemos veicular esta reputação nacional? Anholt (2008) distingue seis características que funcionam como veículos para a reputação de um país. Talvez a forma mais evidente mas menos considerada, seja constituída pela percepção que cada turista recolhe nas suas visitas ao país, em lazer ou em negócios, e que constituem uma experiência propagável exponencialmente podendo ser considerada

bastante próxima da realidade. Uma segunda forma é constituída pelas marcas exportadas de um país. Estas podem ser poderosos embaixadores quando determinado produto está directamente associado a um país. A terceira forma constitui-se pelas decisões políticas, sejam nacionais ou internacionais, o que gera visibilidade na imprensa nacional e internacional. O quarto aspecto é a forma como um país pede investimento externo e a maneira como tenta captar estudantes, mão-de-obra e empresas estrangeiras. O quinto veículo é formado pelo impacto cultural do país. Há filmes cuja acção se passa em determinado país? As maiores bandas do planeta passam em digressão por esse país? De que forma este país está patente na cultura contemporânea? Servem de exemplo os filmes de Woody Allen filmados em Barcelona, Paris, Roma e Londres que projectaram as cidades internacionalmente. O impacto e reputação além-fronteiras são notórios e é por isso natural que também Portugal queira ser cenário para um filme do realizador.⁴ A sexta e última forma engloba todas as pessoas de um determinado país. Elas são as representantes, sejam famosas ou anónimas, estrelas internacionais ou simples lojistas, todo o seu comportamento e interacção com o mundo representa e constrói o que é o país (cf. Anholt, 2007). Estes seis aspectos formam aquilo que Anholt classificou como o hexágono da identidade competitiva.



Imagem 1 - Hexágono identidade competitiva
(Anholt, 2007: 26)

⁴ Woody Allen em Lisboa é hipótese em aberto mas não prioritário, em Público.
https://www.google.pt/search?q=woody+allen+lisboa&oq=woody+allen+lisboa&aqs=chrome..69i57j69i60j69i65j69i59j69i60j69i61.2921j0j7&sourceid=chrome&espv=210&es_sm=93&ie=UTF-8

Para um governo poder construir o seu hexágono tem de ter uma percepção muito real e concreta do país. Apenas assim poderá coordenar e criar uma estratégia síncrona que possa desenvolver todas as áreas do referido hexágono. No entanto não é o que sempre acontece, e cada lado do hexágono procura construir-se independentemente, o que pode levar a situações de pouca clareza na mensagem e até contradição ao juntar as várias dimensões do hexágono.

Enquanto que um país pode mudar muito rapidamente, a nossa percepção do mesmo pode demorar anos ou décadas até começar a sofrer alterações. Isto acontece devido à nossa natureza de nos querermos agarrar às nossas crenças. Por isso o desafio de mudar uma reputação pode ser tão difícil.

Distinguimos três propriedades na criação de uma identidade competitiva. A primeira é a capacidade de atracção. Atracção de consumidores, de turistas, de talento, investidores, respeito e atenção. A segunda propriedade é a transferência de magnetismo para outros objectos. Por exemplo uma boa reputação de um produto marca Itália é passível de ser transferida para outros produtos mesmo que não directamente ligados ao produto inicial. A terceira propriedade é caracterizada pelo poder de criar ordem a partir do caos. Como que um íman debaixo de uma folha de papel que ao atrair malha de ferro agrupa-a em padrões simétricos (Anholt, 2007: 29).

Identidade competitiva deverá estar sempre associada à criação de inovação, numa equação composta por: “80% de inovação, 15% de coordenação e 5% de comunicação” (Anholt, 2007: 37). Podemos dizer que geralmente não é o público que é ignorante, desinformado ou que a imprensa não está a passar a mensagem correcta. O que falha principalmente é a falta de factor novidade, seja de ideias, de políticas, de leis, produtos ou serviços. A implementação de uma estratégia deste género traz benefícios para várias áreas do país, do sector público ao sector privado. Uma estratégia desta envergadura pode facilmente levantar a discussão sobre a sua pertinência caso tenha apenas como objectivo fins comunicacionais. Provavelmente haverá financiamento público envolvido, e esse investimento nunca será residual. Assim, a melhor “justificação” para a reinvenção da identidade competitiva é trazer valor para a vida das pessoas do país. De outra forma corre-se o risco de vermos os nossos objectivos mal interpretados por

não serem sinceros, ou serem ineficientes e até entendidos como propaganda, quando tudo tem de ser equilibrado, justificado e uma mais valia para todas as pessoas envolvidas (Anholt, 2007: 32).

2.2.2 – Construção de marca-país

“A imagem de um país apenas muda por duas razões: porque o país muda, ou porque este fez alguma coisa às pessoas.” (Anholt, 2007: 47). Um exemplo prático desta afirmação é o caso da África do Sul. De país do apartheid e da segregação passou por um milagre político e a eleição de Nelson Mandela trouxe consigo uma constituição inovadora capaz de mudanças extremas. Acções e comportamentos foram muito mais valorizados e assertivos na construção da reputação do país do que qualquer campanha planeada. No entanto essas campanhas não foram negligenciadas. O governo sul-africano também as realizou, mas o seu papel foi o de encurtar o desfazamento entre a realidade e a percepção mundial, ou seja, chamar a atenção às pessoas para estas mudanças.⁵ A segunda razão de mudança de reputação de um país é o impacto que este pode ter sobre nós. Uma experiência positiva com um país vai fazer com que queiramos saber mais sobre ele, envolvermo-nos na sua cultura, procurar até produtos nacionais, e falar a outras pessoas sobre a vivência que tivemos naquele país. Mas o mesmo efeito aplica-se se a opinião sobre o país for negativa. Em 2005 após o caso das caricaturas de Maomé publicadas num jornal dinamarquês, a reputação do país nórdico foi abalada no mundo árabe.⁶ Um boicote rapidamente alastrou-se às marcas dinamarquesas e cresceu de tal forma que atraiu também outras marcas que não dinamarquesas, mas confundidas como tal. Para não afectar drasticamente as vendas de determinados produtos tiveram de se identificar aqueles que eram, ou não, dinamarqueses.⁷

Pode acontecer que um país se mostre mais resistente a mudar de reputação. Vejam-se por exemplo os casos de cidades que foram palco de atentados terroristas nos últimos quinze anos: Madrid, Londres e Nova Iorque. São no entanto cidades ainda

⁵ “How South Africa has changed”, em BBC

<http://news.bbc.co.uk/1/hi/world/africa/3608149.stm>

⁶ Cronologia da crise das caricaturas de Maomé, em HostedNews

<http://www.google.com/hostednews/afp/article/ALeqM5huSr2u90IpcOjQ1X2nZtIa6iRBBQ>

⁷ After the Danish cartoon controversy, em MEFForum

<http://www.meforum.org/1437/after-the-danish-cartoon-controversy>

consideradas seguras. Este fenómeno acontece porque é esporádico ou mesmo único. Pela mesma razão, ao haver um crime hediondo no norte da Europa, não ficamos com a sensação que aquele possa ser um país violento ou inseguro. A reputação não é afectada, mas se se tornar um caso repetitivo, então sim, a reputação do país poderá ser alterada. Há ainda casos que desafiam o senso comum. Quando há um desastre aéreo não são raras as situações em que a companhia de aviação envolvida aumenta o número de reservas. Esta situação deve-se à exposição e mediatismo abrupto e persistente que a companhia aérea teve nesse período, e daí tornar-se o *top of mind* para os consumidores. Da mesma maneira que à data da estreia do sucesso mundial “Titanic” (1997), a procura de viagens em cruzeiros aumentou significativamente.⁸ Também após o tsunami no sudeste asiático de 2004, registou-se um ressurgimento rápido do interesse daquela região. Durante a tragédia muitas imagens de arquivo mostraram a beleza natural da região o que aumentou o interesse turístico.⁹ Isto é vital para a sobrevivência da reputação de um local que não faz parte da lista de países mais populares do mundo. Ou seja, a sua reputação está espalhada por todo o mundo individualmente em cada um de nós, e não no país em si (cf. Anholt, 2007).

Faz sentido que pensemos na reputação de um país, mas acontece que um país pode ser tão grande, com tanta diversidade cultural e histórica que podemos correr o risco de entrar numa generalização errada. Discrepâncias de clima, cultura, pessoas, muito pode variar de região para região, e se num país pequeno como Portugal podemos denotar estas diferenças, estas saltam à vista numa país de escala continental como os EUA ou o Brasil. Ao pensarmos em cidades, ficamos com um foco mais prático e concentrado em aspectos como a poluição, o trânsito, os transportes, custo de vida, áreas de lazer, ou até vida cultural.

⁸ The Global Cruise Boom

<http://www.pocruises.com.au/AboutUs/News/Pages/TheGlobalCruiseBoom.aspx>

⁹ Post-tsunami reconstruction and tourism: a second disaster?

<http://www.naomiklein.org/files/resources/pdfs/tourism-concern-tsunami-report.pdf>



Imagem 2 - Hexágono City Brands Index
(Anholt, 2007: 60)

Simon Anholt cria um hexágono para qualificar as cidades, no seu City Brands Index (Anholt, 2007: 59). O primeiro vértice do hexágono é composto pela presença, pela consciencialização que temos da cidade, pelo status que esta tem. Para se aferir estes dados é perguntado aos inquiridos se já visitaram a cidade em causa, por que ela é famosa, e que contributo deu ao mundo nos últimos 30 anos. O segundo aspecto importante neste hexágono é o lugar. Como é o clima? Quão bonita é a cidade? Como imaginam as actividades ao ar livre e as viagens à volta da cidade? O potencial também é aferido. É o terceiro ponto do hexágono e tem como objectivo entender as oportunidades económicas e educacionais percebidas por turistas, emigrantes e pessoas ligadas aos negócios e mundo empresarial. Pulso e vivacidade de uma cidade é o quarto aspecto. Quão difícil seria encontrar programas interessantes para fazer na cidade? O quinto vértice do hexágono é composto pelas pessoas. Que percepção temos nós delas? Frias, calorosas, amigáveis? Quão fácil seria integrarmo-nos numa comunidade que partilhe a nossa língua e cultura? Quão seguros nos iríamos sentir? Finalmente, o hexágono é completo e fechado pelos pré-requisitos. Como percebemos as qualidades básicas da cidade? Como imaginamos a vida nessa mesma cidade e que facilidade teríamos em reunir as condições de vida adequadas, como escola, transportes, hospitais, etc? Os resultados do estudo resultaram numa lista liderada pela cidade de Sidney, seguida por Londres, Paris, Roma e Nova Iorque (Anholt, 2006: 4).

Maximizar uma estratégia de identidade competitiva é fazer com que as pessoas queiram aprender e descobrir tudo sobre um país. Esse interesse e curiosidade não vão nascer sem estímulo. Deverá portanto reunir seis características centrais para conseguir desempenhar as suas funções na totalidade. Ser criativo, e que crie surpresa para ser memorável. Ter pertença, ou seja, que represente de forma única um local, e que não se possa ser confundido com mais nenhum. Para tal tem de se criar uma combinação de verdade, credibilidade, e capacidade de distinção. Deverá ainda ser focada, que seja concreta e que conte algo específico em relação ao país em causa, sem cair no vago e no abstracto. Deverá ser também motivadora, transversal a várias áreas capazes de ser impulsionadas pela estratégia global, desde os sectores privados a todos os indivíduos. Ser relevante, na medida em que promete algo de valor ao consumidor é também muito importante. Finalmente deve ser elementar, ou seja simples, prático de forma a ser válido para as pessoas durante um longo período de tempo (Anholt, 2007: 78).

Uma estratégia de identidade competitiva alavancada num mega evento desportivo requer algumas considerações. O City Brand Index revela que o destaque que uma cidade recebe por organizar uns Jogos Olímpicos é um factor decisivo para a construção da reputação dessas mesmas cidades. Tome-se o exemplo de Sidney, organizador dos Jogos Olímpicos em 2000, com um destaque internacional de 87% e uma associação de Sidney aos Jogos Olímpicos de 100% (Anholt, 2007: 108). Poder-se-á dizer que a reputação de Sidney foi construída sobre a imagem da Opera e os Jogos Olímpicos, chegando em 2005 a número um do Nation Brand Index. Organizar uns Jogos Olímpicos é o momento ideal de atrair o foco internacional dos media por um curto período de tempo, mas vejamos o exemplo de Atenas (2004) que mesmo tendo a maior atenção do público desde o saque de Tróia, não conseguiu promover nem a cidade, nem o país com efeitos duradouros.¹⁰ Estes eventos são uma oportunidade não uma acção de marca.¹¹ Trata-se de uma oportunidade irrepetível de falar sobre si próprio, e se um país apenas consegue provar que tem capacidades para organizar o evento de forma competente, construir novas estruturas e realizar cerimónias pomposas, então

¹⁰ “The need of branding Greece”

<http://brandinggreece.com/need-branding-greece/>

¹¹ “The world’s most stylish cities”, em Forbes

http://www.forbes.com/2008/04/24/worlds-style-capital-forbeslife-cx_nr_0424style.html

provavelmente na próxima edição do evento, senão antes, o mundo terá esquecido que o evento alguma vez existiu (Anholt, 2007: 110).

No entanto, quando falamos de Mundiais de Futebol os números são diferentes. Ainda que com grande visibilidade, ao serem repartidos por várias cidades a força da marca-país é mais repartida e difusa. Do Mundial de Futebol de 1998 (França) apenas Paris garantiu 18% de visibilidade, enquanto que por exemplo no Mundial de Futebol de 1994 (EUA) nenhuma das cidades é associada ao evento com especial destaque (Anholt, 2007: 109).

2.2.3 - Gestão de marca-país

A maioria dos países está interessado em mostrar-se e crescer, alguns a todo o custo. Mostrar-se para quem? Podemos distinguir três grupos: “pessoas e negócios que valem a pena ser atraídos; pessoas e negócios que são aceites mas não necessitam de ser especialmente atraídos; e pessoas e negócios que devemos evitar e desencorajar.” (Kotler et al, 1993: 22) Neste último grupo podemos incluir por exemplo criminosos, traficantes de droga, prostitutas, etc. Mas não podemos olhar para estes três grupos como algo fechado, porque cada país/cidade tem as suas próprias características e necessidades diferentes. Vejamos Las Vegas ou Atlantic City, que por serem cidades de jogo e muito particulares, têm todo o interesse em receber algumas pessoas do último grupo, como por exemplo viciados no jogo. A mesma lógica aplica-se em tantas outras situações. Um país frio, nórdico, promove-se turisticamente através do seu inverno, da maior variedade de actividades e beleza natural que pode proporcionar nessas alturas do ano, da mesma forma que pode procurar atrair mais turistas de um determinado país do que de outro.

Para além de podermos diferenciar vários grupos de pessoas, podemos traçar quatro mercados que um lugar pode tentar atrair.

1. Visitantes

É constituído por dois grupos: os visitantes de negócios e os visitantes regulares. Enquanto os visitantes de negócios se deslocam a uma cidade ou país para um reunião,

uma conferência ou convenção, para tentar comprar ou vender algo; os visitantes regulares vêm para ver o local e visitar por exemplo amigos e família. O dinheiro que cada um destes visitantes gasta em comida, acomodações, produtos locais e serviços, tem um efeito multiplicador na região, desde emprego a retornos fiscais (Kotler et al. 1993: 23). Quando se decide que tipo de visitantes se pretende acolher, e em que quantidade, pode-se começar a construção de infra-estruturas que estão inerentes a essa recepção.

2. Residentes e trabalhadores

Países com populações envelhecidas têm interesse em atrair estrangeiros activos. É o caso da Alemanha e França que durante anos recrutaram mão-de-obra estrangeira e pouco qualificada de países como a Turquia, a Argélia ou Marrocos. Nos meios mais pequenos o problema pode ser o mesmo mas numa escala diferente, porque pode tornar-se quase impossível atrair um médico ou um advogado para uma cidade pequena do interior. Por outro lado temos o caso inverso, em que uma cidade com excesso de população e não reúne condições para acolher mais pessoas. Nestas situações pode-se construir uma campanha de “demarketing”, onde se cria uma mensagem que não seja atractiva e que desencoraje novos residentes (Kotler et al. 1993: 27).

3. Negócios e indústria

Se antes as indústrias mais procuradas eram as pesadas, como a produção metalúrgica ou automóvel, hoje a tendência é a atracção de “indústrias limpas” como bancos, serviços ou novas tecnologias (Kotler et al. 1993: 27). Uma cidade ou país pode preservar e fortalecer a sua economia base de quarto formas: manter as indústrias mais desejáveis; desenhar um plano para ajudar os negócios existentes a expandir; facilitar meios a empreendedores para começarem novos negócios; e atrair ferozmente companhias e fábricas a mudarem a sua localização para a nossa cidade/país (Kotler et al. 1993: 30).

4. Mercados de exportação

A habilidade de um país ou cidade produzir bens e serviços que outros lugares, pessoas ou negócios, estejam dispostos a comprar constitui sem dúvida um mercado de projecção internacional. Vejamos o caso de Singapura e Hong Kong, cujos recursos naturais são escassos para produzir o necessário para a sua subsistência, nem as suas

populações reduzidas conseguem absorver todos os bens e serviços que conseguem produzir. A estratégia destas regiões depende da exportação agressiva dos seus produtos, para assim financiarem as importações de matérias primas para os bens que necessitam (Kotler et al. 1993: 32). Mas ainda há outros exemplos em que um país tem poucas opções, como as ilhas das Caraíbas que se focam praticamente no turismo, porque para além de sol e areia tem pouco mais para oferecer.

Identificados os quatro mercados de Kotler, é premente perguntar como é que os podemos atrair? Quatro estratégias são apontadas.

1. Marketing de imagem

Trata-se da mais económica das estratégias. Uma agência de publicidade ou relações públicas é contratada para identificar, desenvolver e disseminar uma reputação positiva para o país ou cidade (Kotler et al. 1993: 35). O custo e a eficácia estão dependentes da reputação actual do local e dos seus reais atributos, que fazem com que a sua reputação varie entre positiva, fraca, negativa, mista, contraditória ou demasiado atractiva.

2. Atrações

Alguns lugares são afortunados por terem atracções naturais, como um lago, montanhas ou um clima agradável todo o ano como o Havai. Outros têm um legado histórico que fez com que herdassem marcos admiráveis, como Atenas com o Pártenon, ou Banguécoque com os seus templos. E ainda há as cidades que criaram as suas próprias atracções, como fez Paris com a Torre Eiffel e o Arco do Triunfo, ou Nova Iorque com o Empire State Building. Hoje, as cidades procuram “jóias da coroa” (Kotler et al. 1993: 39). Estádios colossais, centros de conferência de grandes dimensões, festivais, museus, galerias comerciais, projectos vários são muitas vezes criados abruptamente e com pouca deliberação.

3. Infra-estruturas

Nem a reputação nem atracções podem por si só ser a resposta para o desenvolvimento. Para atrair pessoas é necessário assegurar algumas comodidades básicas: uma boa rede de transportes, energia a preços acessíveis para pessoas e negócios, boas escolas, segurança, água potável, hotéis e restaurantes. Propor um plano que reúna estas

comodidades é construir uma reputação sólida e garantir todas as condições para quem queremos acolher.

4. Pessoas

A quarta e última estratégia de marketing para um local é falar directamente sobre as pessoas. Comunicarmos que um povo é simpático e acolhedor, ou que é prestável e trabalhador, é estar a ser receptivo e a incentivar o contacto com essas pessoas. Esse pode ser o primeiro passo para alguém se fixar numa cidade. É universal o gosto por sermos bem recebidos, pela hospitalidade e nos sentirmos integrados. Kotler afirma que se houvesse uma hierarquia nestas quatro estratégias, a construção de infra-estruturas viria em primeiro lugar, logo seguido das atracções, e da elaboração de uma reputação populacional amigável e receptiva, e só então tudo estaria preparado para comunicar a reputação geral de um país ou cidade (Kotler et al. 1993: 40).

Podemos perguntar por que motivo queremos nós contabilizar e medir a reputação de determinado país se se trata de uma medida não palpável? (Anholt, 2007: 43). Dada a importância crescente da área a nível internacional, há de facto a necessidade de criar uma medida universal compreensível por todos. Não faz sentido de outra forma, que um país esteja a investir milhões numa estratégia, na mobilização da população e meios, e ser incapaz de apresentar resultados comparativos com a demais concorrência. Se o lado cerebral e calculista da reputação de um país poderia ser recolhido pelos estudos, faltava o lado emocional. Um país e governo terão sempre dados a partir dos estudos encomendados, mas não conseguem a partir deles estabelecer um comparativo a nível internacional. Assim surge o Nation Brands Index (NBI), um estudo analítico das percepções das pessoas sobre a reputação de um país, um barómetro das preferências globais (cf. Anholt, 2007).

O valor que coloca um país no topo ou no final do NBI é calculado a partir do “royalty relief”. Em que consiste? Assume-se que um país não é dono da sua própria reputação e calcula-se um valor pelo qual esse mesmo país teria de pagar a terceiros para possuir a actual reputação. Esta metodologia é usada por ser baseada na informação financeira disponibilizada publicamente.

Em traços gerais o que se afere dos NBI calculados ao longo dos anos é que “um país com uma marca forte é: estável, liberal, um estado democrático ocidental com uma tendência para a neutralidade, muitas vezes produzindo produtos conhecidos e com uma forte presença internacional nos media” (Anholt, 2007: 45). É mais fácil para um país ter uma boa reputação se se mantiver afastado do foco das políticas internacionais a nível mundial. Por exemplo os EUA com as suas políticas externas pouco populares vêem a sua reputação fortemente afectada, sobretudo por serem constantes e por isso difíceis de ignorar.

	Ranking geral (4ª edição) (resultados da 3ª edição entre parêntesis)
1	(1) Reino Unido
2	(5) Suíça
3	(9) Canada
4	(6) Itália
5	(7) Suécia
6	(2) Alemanha
7	(4) Japão
8	(8) França
9	(12) Austrália
10	10 (3) Estados Unidos da América

Imagem 3 – Ranking geral de países

(Anholt, 2007: 44)

A comunicação enquanto função do marketing tem de gerir um processo que engloba planeamento, organização, e controlo (cf. Kotler et al, 1993). As estratégias de comunicação de uma marca-país não são diferentes e requerem uma contínua gestão.

Segundo os autores Florek e Inch (2008) um governo tem de assegurar a integridade e longevidade da marca-país, de maneira a prevenir e vigiar o rumo que toma e que mantém a sua essência enquanto marca. Os mesmos autores defendem uma cooperação público-privada de forma a promover programas que possam fazer crescer o valor e

identidade de uma marca-país. Programas oficiais e não oficiais, actividades, feiras, são ferramentas de uma campanha que tem de ser nacional e capaz de unir a nação de um propósito e de um orgulho comum. Jaffe e Nebenzahl (2001) apontam exemplos bem sucedidos de campanhas de divulgação internacional que foram construídas por parcerias entre governo e privados, como do Reino Unido, Alemanha e Nova Zelândia. Kotler, Haider e Rein (1993) apontam que não se pode negligenciar a divulgação internacional, e que um país tem de reagir de forma coordenada e com múltiplas abordagens, com intervenções na comunidade, da arquitectura urbana, planeamento de infra-estruturas e desenvolvimento económico (Kotler et al, 1993: 98).

Como podemos então comunicar estas estratégias de maneira a otimizar os seus resultados? McCartney, Butler e Bennett (2008), apontam que os media, ao serem naturalmente dinâmicos podem veicular as campanhas de marketing dando um enfoque específico do canal de comunicação que permite influenciar melhor a reputação dos destinos/países. Os autores avaliaram dezanove tipos de canais de comunicação que promoviam um destino. Conclui-se que o “one-message-fits-all”, ou seja, uma mensagem para todos os meios de comunicação, e uma abordagem clássica e quase primitiva de divulgação, têm resultados fracos e limitados. A diferenciação de mensagem para cada canal de comunicação é apontado como o mais eficaz e com melhores resultados para alcançar o público alvo. A internet como canal de comunicação em crescimento, é apontado pelos autores como um palco de investimento e inovação devido à grande competitividade que consegue gerar, e a diferenciação ou reposicionamento podem ser determinantes para o destino em causa (McCartney, Butler, Bennett, 2008: 194).

Os esforços de comunicação de uma marca-país não ficam apenas pelo nível governamental. A experiência turística de um estrangeiro, o seu contacto directo com um país e a sua convivência com a população local são aspectos também fundamentais na construção da reputação de um país.

2.2.4 – Conclusão temática

A complexidade que envolve a construção e a gestão de uma marca-país, que seja sólida, consistente e com força para se afirmar, obriga que exista uma articulação entre vários intervenientes. Do estado, a privados, até à sociedade civil, a construção da marca-país pode envolver os mais variados sectores, requerendo no entanto que haja uma coordenação nos objectivos que querem ser alcançados.

Os rankings criados para marca-país deram início a um desafio de afirmação e reputação a todos os países. No entanto, por mais definida e consistente que seja a estratégia da marca-país, há a necessidade de a comunicar. Mas por onde, e como? Os canais são variados, com propósitos diferentes e com resultados distintos.

2.3 – Comunicação integrada e mega eventos

2.3.1 – Comunicação integrada de marca

“A comunicação de marketing é o meio pela qual as empresas buscam informar, persuadir e lembrar os consumidores – directa ou indirectamente – sobre os produtos e marcas que comercializam” (Kotler e Keller, 2006: 532). O poder que os media têm nos nossos dias representa um desafio acrescido à construção e manutenção do valor de uma marca, na medida em que tem de haver uma coerência comunicativa nas diferentes plataformas.

Através da Comunicação Integrada de Marketing (CIM) é possível orientar um conjunto de estratégias para a transmissão da nossa marca. A CIM caracteriza-se como a filosofia e prática da coordenação dos vários elementos da comunicação de marketing da marca, com diferentes e diversas plataformas cujo processo agrega o planeamento, a criação, a integração e a implementação de todas as ferramentas de comunicação de marketing (Shimp, 2007: 27). Duas perguntas devem ser feitas para aferir a eficácia da nossa comunicação: “A nossa marca é bem conhecida? Que imagem tem?” (Ogden, Crescitelli, 2007: 40). Um produto ou marca para ser forte e poder responder positivamente a estas questões deverá ser construída através do estímulo e exercício dos

seus atributos, das suas funções e personalidade, sendo que as características físicas são atributos e as psicológicas geram a personalidade.

Comunicar uma marca-país traz desafios acrescidos na medida em que se inclui a necessidade de conhecer as características comportamentais, psicológicas, demográficas do nosso objecto, de forma a termos um alvo específico para direccionar esforços (Shimp, 2007: 295). “A gestão da marca-país consiste no desenvolvimento de uma identidade e da sua comunicação, tanto interna quanto externamente, com base nos valores positivos do país e nas percepções relevantes para o desenvolvimento da exportação” (Khauaja, Hemzo, 2007: 85). Ou seja, são percepções e valores extremamente relevantes que influenciam a promoção de um país. A Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) tem procurado usar estas percepções identitárias da marca Brasil para poder comunicar em feiras, guias, ou até empresas de turismo.

Diz-nos Kotler que os atributos de uma marca têm de ser expressos sob a forma de actividades de marketing, porque a construção de uma marca é holística, devido à sua orquestração de ferramentas: publicidade, relações públicas, patrocínios, eventos, causas sociais, clubes ou porta-vozes (Kotler, 2003: 199).

Tradicionais	
Publicidade	Forma de comunicação paga por um patrocinador da mensagem identificada. Tem eficácia ao nível da construção da reputação, posicionando dessa forma o produto. Os efeitos são de médio e longo prazo.
Relações Públicas	Tem por objectivo gerar notícias favoráveis nos media, com o principal objectivo de manter uma boa reputação do serviço ou produto no público.
Patrocínio	Constrói uma reputação através de uma associação com outra reputação já estabelecida.
Promoção de vendas	Caracteriza-se pelos incentivos de curto prazo oferecidos ao mercado com o objectivo de alcançar por exemplo vendas, maior participação de mercado ou ajudar no lançamento de produtos.
Marketing directo	Permite personalizar a nossa comunicação, com o objectivo de

	criar uma resposta imediata e mensurável de mercado, como por exemplo o telemarketing ou venda directa.
Venda pessoal	Trata-se de uma comunicação individual, personalizada e interactiva entre um comprador e um vendedor. Do mix de comunicação esta é a técnica considerada como mais eficaz.

Complementares	
Product Placement	Consiste na inserção de produtos em programas de televisão e filmes, internet, revistas ou jogos. São acções coordenadas entre o criadores de conteúdos e o departamento de comunicação.
Marketing digital	Consiste na comunicação por computador, redes online, meios interactivos digitais, com o objectivo de atingir o seu público alvo. (sites, mensagens em motores de busca, compras, notícias, email marketing)
Eventos	São feiras, congressos, seminários, exposições, shows, etc, como foco no sector B2B ou no público em geral.
Merchandising	Acções realizadas no ponto de venda para influenciar decisões de compra, expor produtos ou criar atmosfera.
Folhetos/catálogos	Hoje com cada vez menos uso, sendo preteridos às versões digitais
Marketing de relacionamento	Tem como principal objectivo manter um eficaz canal de comunicação com os clientes.

Inovadoras	
Advertainment	Fundir uma mensagem de produto num actividade de entretenimento de forma a que seja impossível desassociar uma da outra.
Marketing viral	Modalidade a partir do qual um indivíduo pode ser “infectado” por outros através de uma mensagem disseminada na internet.
Buzzmarketing	Segue de perto o marketing viral, mas não é exclusivamente feito através da internet. Tem como objectivo fazer com que determinado assunto ganhe relevância entre o público em geral.

Formas e meios de comunicação
(adaptação de Ogden, Crescitelli, 2007)

Ogden e Crescitelli (2007) diferenciam formas de comunicação e meios de comunicação, classificando-os de complementares no processo comunicacional. Por formas de comunicação entendem-se as modalidades ou actividades que actuam como ferramentas de comunicação, dividindo-as em duas categorias: as acções de massa (publicidade, relações públicas, product placement); e as acções segmentadas (venda pessoal, marketing directo, merchandising, promoções). Já os meios de comunicação são compostos pelos media encarregados da transmissão da comunicação (televisão, rádio, jornais, revistas, correio, cinema, outdoors) (Ogden, Crescitelli, 2007: 15). A utilização das formas e meios de comunicação, e a sua articulação, conjunta ou individual, vão influenciar a eficácia e público alvo da nossa comunicação.

2.3.2 – Os mega eventos

Mega eventos são considerados como marcos da modernidade com uma longa tradição de integrar interesses industriais e corporativos com os interesses do governo em relação ao desenvolvimento e imagem nacional (Schimmel apud Horne, Manzernreiter, 2006). Segundo Roche “mega eventos são melhor compreendidos como eventos culturais (comerciais e desportivos) de larga escala, os quais têm um carácter dramático, apelo popular de massa e significado internacional” (Roche apud Horne, Manzernreiter, 2006: 2). O estudo dos mega eventos deve abranger especialistas das mais diversas áreas, porque são repositórios de importantes e diversificados interesses políticos e financeiros (Brasil, 2008: 254). Sintetizando, Hall (2006) indica que os mega eventos têm uma grandiosidade em termos de público alvo, nível de envolvimento financeiro do sector público, efeitos políticos, extensão de cobertura televisiva, construção de instalações e impacto sobre o sistema económico e social da sociedade anfitriã (Hall apud Horne, Manzernreiter, 2006: 59).

A complexa logística que envolve a organização de um mega evento torna difícil prever ou quantificar os resultados do evento em si, devido à grande quantidade de pessoas que revela interesse. Os mega eventos são dinâmicos e muito dependentes do contexto em que se inserem, seja o contexto social, económico, cultural, etc. Cada cidade é única, e ao possuir pontos fortes e fracos, requer que cada mega evento seja tratado de forma

diferente. Enquanto que uma cidade para organizar um mega evento possa necessitar de mais infra-estruturas, outra pode necessitar recursos humanos (cf. Rubio, 2008).

O sucesso é um ponto muito importante para um mega evento. Mas como pode o sucesso ser aferido? Será do ponto de vista financeiro, organizacional, social, desportivo, e até da influência que pode ter na construção da própria marca-país? Empiricamente o que podemos concluir é que pelo grande número de pessoas envolvidas, dos media, e toda a atenção gerada em volta do mega evento, este constitui-se como uma poderosa ferramenta de comunicação. Mas de que forma podemos contabilizar o sucesso de um mega evento, desportivo por exemplo? A partir do número de novas infra estruturas, do número de medalhas, ou de crescimento económico? O sucesso pode sobretudo ser contabilizado tendo em conta os objectivos estabelecidos antes do mega evento. Se nos Jogos Olímpicos de Los Angeles em 1984 o objectivo foi evitar prejuízo recorrendo a infra-estruturas já existentes, em Barcelona em 1992, o objectivo foi regenerar a capital catalã; e em Pequim 2008 era dar um sinal da próspera economia chinesa.¹²

Os valores de um mega evento como os Jogos Olímpicos estão concentrados em três áreas como as relações internacionais, a moral nacional e as relações públicas (Rubio, 2008: 18). Um exemplo do valor das relações internacionais aconteceu em 1988 com os Jogos Olímpicos de Seul, onde o governo da Coreia do Sul viu uma oportunidade de tentar melhorar as relações com a Coreia do Norte. Ao mesmo tempo tentou galvanizar a moral nacional, através de um sentimento de vitalidade e de pertença a um país moderno e tecnologicamente na vanguarda. Finalmente, o terceiro valor reside na oportunidade singular de gerar notoriedade, do ponto de vista das relações públicas, exemplificado no já referido caso de Pequim 2008 que serviu de grande montra para a economia e cultura chinesa contemporânea.

A nível local, um mega evento é cobiçado pela classe política devido ao estímulo económico local que pode acarretar. Esse foi também um factor a ter em conta na escolha das cidades anfitriãs para o Mundial de Futebol 2014. A cidade amazónica de Manaus, no interior do Brasil, viu no Mundial de Futebol uma oportunidade de se

¹² “Do the Olympics cost too much for host cities?”, em CNN
<http://money.cnn.com/2012/07/30/news/economy/olympics-cost/index.htm>

mostrar, e ao receber jogos da fase final do Mundial de Futebol ganhou automaticamente uma visibilidade que antes não tinha. Mas podemos partir do princípio que acolher um mega evento traz um impacto económico positivo? Quando falamos de uma cidade, podemos quantificar um impacto maior já que grande parte do investimento virá de fora. No entanto, se falamos de um investimento a nível nacional, há que ter em conta que ao organizar um mega evento é possível que haja um corte ou congelamento em demais investimentos. Ou seja, organizar um mega evento pode não ser necessariamente a melhor forma de estimular a economia local ou nacional (Rubio, 2008: 19).

Organizar um mega evento atrai um enorme grupo de interessados por serem potenciais beneficiários: a população local. Para além de infra-estruturas, há as melhorias de actividade económica, e uma cidade renovada. A acrescer a estes factores existe o aumento do número de postos de trabalho. Ainda que possam ser mal remunerados e com salários baixos, diz-nos Preuss (2008) que houve criação de emprego, independentemente da duração. E essa capacidade dos mega eventos, de criar e proteger postos de trabalho existentes é frequentemente ignorada (Preuss apud Rubio, 2008).

Por que se assume um mega evento desportivo como uma oportunidade comunicacional? Rein, Kotler e Shields (2008) advertem que o mercado do entretenimento está por demais saturado, mas no entanto, no desporto “o investimento necessário para competir regista contante escalada em todos os níveis” desde infra-estruturas, a salários, a dinheiro gasto em publicidade (Kotler, Rein, Shields, 2008: 17). Isto acontece num momento em que, embora os desportos continuem a atrair grande atenção, a crescente concorrência e novos desportos fazem com que o mercado se fragmente, diluindo assim a receita conquistada pela indústria. Enquanto em 2004 o americano comum despendia 19 horas semanais em lazer, em 1973 gastava 26 horas, em actividades que iam do convívio à prática de desporto, justificando cada vez mais o esforço da indústria do desporto em garantir a fatia do público que quer conquistar (Kotler et al, 2008: 20).

Rein, Kotler e Shields (2008) dão o exemplo prático de um adolescente que aos catorze anos decida jogar lacrosse, em vez de futebol por exemplo. Esta decisão aparentemente insignificante revela-se por demais complexa. A família desse adolescente terá de

comprar equipamento, despenderá tempo para assistir aos jogos, talvez até realizar algumas viagens para treinos e jogos especiais. Esta exposição ao lacrosse, se for mantida durante alguns anos, pode levar a família a apoiar a liga profissional, uma equipa ou até um atleta em concreto. “Num mercado tão repleto de desportos e outras opções de entretenimento, a decisão do adepto de aderir, desligar-se ou re-aderir a um determinado desporto é quase sempre subestimada” (Kotler et al, 2008: 19). Para a indústria do desporto, estas pequenas decisões como a do jovem de catorze anos, são as que vão determinar se as bancadas estarão cheias num jogo durante o fim de semana, e se as audiências vão ser positivas. Comunicar com os adeptos é portanto o assegurar da própria vitalidade do desporto. Não esquecendo que um desporto pede ao seu adepto duas coisas fundamentais: tempo e dinheiro. Assim é importante assegurar que a recompensa que o adepto tem vale de facto todo o seu esforço (Kotler et al, 2008). Desta forma poder organizar um Mundial de Futebol, e de forma consecutiva uma edição dos Jogos Olímpicos, é uma afirmação e demonstração não só da vitalidade do desporto e das modalidades em si, mas também a oportunidade de falar com milhões de adeptos que muito esperam daqueles mega eventos.

Os mega eventos desportivos são também o retrato da inovação da época em que se realizam. Se as primeiras transmissões televisivas eram simples, com planos muito abertos, genéricos, com poucos replays, hoje ganharam nova linguagem. Para além da edição mais enérgica, o adepto é colocado no centro da acção, note-se por exemplo a câmara que é colocada sobre o relvado de futebol e permite ter um olhar próximo dos jogadores e da jogada. A cobertura de todo o evento desportivo tornou-se mais completa. Mais entrevistas, mais material, mais canais exclusivos e pagos com conteúdo desportivo, mais imagens infinitamente repetidas no Youtube por exemplo e acessíveis a qualquer momento no telemóvel, mais e melhor equipamento técnico como as televisões de alta definição, e as suas transmissões em surround sound, agregam um novo valor ao desporto que pretende agarrar todos os adeptos. Estas são as características que compõem aquilo a que Rein, Kotler e Shields chamam de geração dos melhores momentos (a terceira geração do desporto) e que está compreendida entre 1990 e se estende até aos dias de hoje (Kotler et al, 2008: 54).

Como pode um desporto, através de um mega evento, relacionar-se com os seus adeptos? Como funciona essa relação? Existem dois factores centrais: o astro, como

estrela do desporto que pode ser um jogador, um treinador, uma equipa ou um campeonato por exemplo; e o local. O local de origem capitaliza a presença e a formação de equipas, de atletas, de instalações, num conjunto de factores que constroem uma representação de comunidade. Os benefícios da associação de um desporto ao seu local de realização e acção reside na importância de “proporcionar ao desporto um mercado com adeptos claramente definidos que desejam a associação e interacção com a comunidade. Em troca, isso garante ao adepto uma identificação e um investimento na comunidade de que sem a equipa desportiva, dificilmente seriam possíveis.” (Kotler et al, 2008: 70). O argumento do investimento na comunidade através do desporto, foi sem dúvida uma das razões mais citadas para que fosse o Brasil a acolher o Mundial de Futebol 2014. Nas palavras do presidente do Comité Organizador Local, Ricardo Trade, “apenas o Brasil precisava deste Mundial”. Ou seja, os outros países já estavam preparados, já tinham reunidas todas as condições, e apenas o Brasil precisava desta mobilização originada por um mega evento, para colocar em marcha uma reformulação das mais variadas áreas. Antagonicamente existe uma ameaça constante ao local no término do mega evento, devido à natural perda de atracção, do factor novidade, e das melhores instalações ou ofertas mais modernas da concorrência. Naturalmente poderão surgir consequências não planeadas como o aumento de trânsito, criminalidade, ou um programa que não corresponda às expectativas criadas pela organização do evento, ou do programa desportivo em geral que não agrade na totalidade aos adeptos. Quer isto dizer que o plano traçado antes do mega evento, aliado ao factor expectativa requer uma sintonia entre organização dos eventos e dos responsáveis locais, como presidentes da câmara ou semelhantes. Esta articulação é necessária para consolidar a marca, uma reputação, e rentabilizar os esforços económicos. Sintetiza Kotler, Rein e Shields (2008) que “a identidade do lugar é uma das conexões mais fortes para os fãs. Numa sociedade na qual as pessoas trocam constantemente de local de residência, as exigências para a manutenção da ligação com o local de origem quase sempre incluem uma excelente capacidade de comunicação e uma habilidade muito grande no sentido de fazer uso de novas mídias para manter a ligação mais nómadas e inconstantes” (Kotler et al, 2008: 71).

Os mega eventos não se resumem ao acontecimento em si, seja um concerto, um evento desportivo ou uma concentração por exemplo. A realização de um mega evento não vai chamar a atenção do mundo apenas para o que se passa no palco ou para o mote do

evento. Os mega eventos têm a capacidade de chamar a atenção de patrocinadores, dos media, de públicos diversos que podem nem ser o alvo do mega evento, mas que se mobilizam por toda a atenção que gravita em seu redor (Kotler et al, 2008). Desta forma, um mega evento constitui-se como uma oportunidade de comunicar nas mais diversas plataformas e nas mais variadas formas. Atrai patrocinadores pela exposição e pelo vasto público que conseguem alcançar. “Os contractos entre a media e as modalidades desportivas começam a trocar a ênfase dos dólares proporcionados por redes, TVs a cabo e patrocinadores por um novo modelo de receitas que venha a transformar as modalidades desportivas em instrumentos de marketing e promotoras de suas próprias possibilidades” (Kotler et al, 2008: 262).

O futebol é uma modalidade onde se verifica esta tendência. Na Liga dos Campeões da UEFA¹³ a presença de patrocinadores como a Mastercard ou Playstation, têm muito destaque, tanto antes e durante o jogo nas transmissões televisivas, como no próprio estádio dentro e fora de campo, e ainda no site oficial. O que estas marcas conseguiram foi uma associação directa a um mega evento, alavancando-se na popularidade da modalidade, mesmo sem que estas marcas estejam relacionadas com o desporto, como é por exemplo o caso da Ford ou Heineken. O patrocínio das marcas a mega eventos desportivos, quando duradouro, associa e vinca uma ligação que permite ao consumidor fazer uma associação quase imediata entre evento e marca. Nos casos do Mundial de Futebol acontece o mesmo fenómeno, havendo para além dos patrocinadores FIFA, os patrocinadores do Mundial de Futebol.¹⁴ Estes são compostos por marcas internacionais, mas também por marcas locais do país organizador, como irá acontecer com a Oi e a Seara no Mundial de Futebol 2014 no Brasil. Também nos Jogos Olímpicos os patrocinadores têm tido uma duradoura ligação com o mega evento. Marcas como a Coca Cola ou McDonalds fazem dos Jogos Olímpicos “uma das melhores plataformas internacionais de marketing atingindo milhares de milhões de pessoas em mais de 200 países e territórios pelo mundo fora”.¹⁵ Os Jogos Olímpicos de Londres (2012), chegaram a 3,6 mil milhões de pessoas a nível mundial, um novo

¹³ Site oficial da Liga dos Campeões da UEFA

<http://www.uefa.com/uefachampionsleague/>

¹⁴ Página oficial do Mundial de Futebol FIFA

<http://www.fifa.com/worldcup/>

¹⁵ Página oficial dos patrocinadores dos Jogos Olímpicos

<http://www.fifa.com/worldcup/>

máximo na história dos Jogos Olímpicos, através de uma cobertura sem precedentes.¹⁶ A receita gerada pelos patrocinadores constituiu actualmente mais de 40% da receita total dos Jogos Olímpicos, segundo o site oficial da organização. O crescimento da cobertura dos mega eventos faz com que cada país se mobilize no desempenho dos seus atletas ou equipas nacionais. Torna-se assim importante para os patrocinadores, e para audiências televisivas por exemplo, que países com uma vasta população, ou grande poder de compra, estejam presentes e representados em grande escala nestes mega eventos. Vejamos por exemplo no caso de um Mundial de Futebol, em que países como os EUA ou a China não se consigam apurar para a fase final. A nível mundial, o número de espectadores e adeptos que se ligarão emocionalmente ao mega evento vai ser menor, não apenas representados em audiência, mas possivelmente em vendas de material alusivo às selecções, como camisolas, bandeiras, cachecóis e todo o material gerado em volta dos patrocinadores do mega evento.

2.3.3 – Conclusão temática

Há várias formas de fazer crescer uma marca-país, e de a projectar quer nacional quer internacionalmente. Uma ferramenta propícia a esta construção são os mega eventos. O Brasil, país anfitrião de uma série de mega eventos em poucos anos, como a Taça das Confederações, o Mundial de Futebol 2014, e uns Jogos Olímpicos em 2016, tem uma oportunidade singular de projecção e reformulação da sua marca-país. No entanto, em que se materializa e concretiza a oportunidade de organizar um mega evento de forma a que este comunique uma marca-país, neste caso a do Brasil? Como se pode construir uma estratégia de comunicação, como a de um Mundial de Futebol, tendo em vista a projecção de uma marca-país?

¹⁶ Os Jogos Olímpicos e a do marketing olímpico
<http://www.olympic.org/sponsors/100-years-of-olympic-marketing>

Capítulo 3 – A marca Brasil

3.1 – Contextualização da marca Brasil

A reputação brasileira começa-se a formar desde que o Brasil foi descoberto, com a carta de Pero Vaz de Caminha que fala das praias, dos povos locais, e das belezas naturais sem igual. O patriotismo brasileiro começa a fundamentar-se em 1900, com a publicação do livro “Por que me ufano do meu País”, de Afonso Celso, que defendia um orgulho nacional fundado na natureza, no povo e na sua história. Durante a era de presidência de Getúlio Vargas, o “povo” foi aos poucos substituído pelo “trabalhador”. O carnaval e o futebol tornaram-se espetáculos nacionais e o culto ao hino e à bandeira tornou-se obrigatório nas escolas de todo o país. Esta foi a mesma época em que o bom relacionamento com os EUA e a sua forte influência na América do Sul, deu azo ao fenómeno Carmen Miranda, com uma visão estereotipada do povo brasileiro. A Disney cria também uma personagem brasileira estereotipada, como é Zé Carioca, que aparece em duas longas metragens, “Alô Amigos”¹⁷ (1942) e “Você já foi à Bahia?” (1945).

Com a chegada à presidência de Juscelino Kubitschek, o país tenta acabar com a reputação do país que está atrasado do ponto de vista estrutural, e entrar num lugar de destaque onde já se encontravam os países mais desenvolvidos. Durante o período da ditadura militar foi prometido o “milagre económico”. Já durante a fase democrática brasileira, e com Fernando Henrique Cardoso como presidente, o Brasil começa a querer mostrar-se estável a nível económico e democrático. Mais recentemente, durante os mandatos do presidente Lula da Silva, o Brasil passou a mostrar-se como um país com menos desigualdade, e com maior influência a nível internacional, não esquecendo que o Mundial de Futebol 2014 e os Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016 são montras para essa mesma nova reputação.

A reputação do Brasil no mundo é composta por associações estereotipadas, maioritariamente duvidosas, descabidas e assente em incertezas ou falta de informação. Se por um lado há o carnaval, o futebol, a música, o Pelé e o Ronaldo, por outro há crime violento, fome e miséria (cf. Kotler, Gertner, 2004). Mas há outro Brasil, um dos

¹⁷ Excerto de “Alô Amigos” (1942)
<http://www.youtube.com/watch?v=WG2VCXmWIDA>

poucos países emergentes com vantagens inerentes como uma reputação forte, uma economia em forte crescimento, um governo que fomenta a exportação, uma grande experiência em desenvolver marcas nacionais bem sucedidas, e um país com as mais criativas agências de publicidade.

O governo brasileiro, através da Embratur, fomenta expor os destinos nacionais como produtos únicos, diferenciados de forma a atrair turistas internacionais. Kotler, Haider e Rein (1993) debruçaram-se sobre este planeamento de cidades e destinos. O exemplo de Brasília, a capital erguida no coração do Brasil nos anos 50, é um dos paradigmas deste planeamento. Projecto de Oscar Niemeyer e Lúcio Costa, a cidade de Brasília foi pensada como uma cidade limpa, segura e espaçosa, com uma arquitectura única, sem trânsito, e na época, com o mínimo de densidade populacional. Muito mudou ao longo das décadas. A cidade viu aumentar muito a sua população, no entanto sem perder o seu carácter urbanístico, e dessa forma manter o estatuto original de capital do Brasil, capaz de representar e receber autoridades nacionais e estrangeiras (Kotler et al, 1993: 103).

Uma marca-país tem de definir o seu posicionamento no mercado turístico internacional. A estratégia de marca deve no entanto ser focada naquilo que o país tem para oferecer, nos seus recursos, e adaptada à realidade. No campo dos negócios esta estratégia integra a importância de serviços e de bens. Em serviços contamos com organizações públicas e/ou privadas, centro de atendimento a visitantes, eventos, agências de viagens, consultoria, comércio (Pfsiter, Tierney, 2009: 15). No campo de bens e produtos, podemos considerar os destinos turísticos, os souvenirs, produtos locais, e presentes (cf. Pike, 2008).

No passado, o turismo era visto como um negócio do sector privado (Gee; Fayos-Solá, 2003: 25) devido à diversidade de serviços que abrangia, e por gerar receitas da produção de bens e serviços para turistas. Hoje, a perspectiva é outra, e a participação no turismo é estimulada pelo desenvolvimento que traz à economia nacional, pelos postos de trabalho que pode criar, e pela fonte de impostos que pode gerar. O turismo não pode ser unicamente privado porque depende de bens públicos como os recursos e atracções naturais, culturais e históricos, assim como os serviços de promoção, gestão e marketing desses mesmos recursos. Os bens privados são os negócios como hotelaria, transportes, alimentação, artesanato, etc.

Actualmente o Brasil recebe um número baixo de turistas internacionais. São cerca de 5 milhões anualmente, o que comparando com os 80 milhões em França, 70 milhões em Espanha, e 50 milhões nos EUA, deixam o Brasil aquém dos maiores players de mercado (cf. Cioffi, 2011). Na era da globalização e com as potencialidades de desenvolvimento social, cultural e económico que o turismo pode capitalizar, o Brasil tem um caminho aliciante pela frente. Segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT), o Brasil criou 2826000 empregos directos, que representam 2,9% do total de empregos no país em 2011, e com uma previsão de subida de 2,3% para o ano de 2021 (OMT, 2012).

Uma organização de turismo, como é o caso da Embratur, tem de trabalhar em sintonia com todos os públicos envolvidos, colaborando para além do marketing, dado que eventos desportivos, culturais e políticos são oportunidades de comunicação alternativas e decisivas (cf. Morgan, Pritchard, Pride, 2010). Há portanto uma necessidade de identificação e integração dos agentes institucionais – stakeholders (Beni, 2006: 33), designando stakeholders como uma organização afectada por outra: empregados, fornecedores, accionistas, consumidores ou membros.

Dentro do Brasil existe um caso de sucesso no que toca a modelos de planeamento de destinos turísticos, articulando os sectores público e privado. A cidade de Gramado, no Rio Grande do Sul, fundada em 1973, tem como objectivo dedicar-se inteiramente ao turismo.¹⁸ Fazendo-se valer de um povo hospitaleiro, um calendário anual de eventos, um permanente cuidado com infra-estruturas, pontos turísticos e decoração urbana, e na aposta de qualificação dos profissionais envolvidos na relação cliente-turista; fazem com que a cidade atraia milhares de turistas todos os anos (Prefeitura de Gramado, 2011). O esforço e aposta do governo municipal assenta em incentivos do sector público com um constante contacto com empresários e investidores nos serviços turísticos. O exemplo de sucesso desta cidade poderia ser transposto para outros destinos turísticos brasileiros, porém o mercado alvo de Gramado é o turista nacional.

¹⁸ Site oficial da cidade de Gramado
<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Simbolos-do-Municipio/Historia.html>

De forma a colmatar esta insuficiência e falta de prática na internacionalização do Brasil, foi criado o Plano Aquarela 2020, considerado o primeiro programa científico de divulgação do turismo brasileiro no mercado internacional (Brasil, 2009).

3.2 – O Plano Aquarela

O Plano Aquarela é o projecto que deu origem ao que hoje é denominado de marca Brasil. O plano teve origem na Embratur, órgão nascido em 1966, e que comandou o turismo brasileiro por mais de 30 anos. Em 2003, com Lula da Silva como presidente do Brasil, foi criado o Ministério do Turismo a fim de “desenvolver o turismo como uma actividade económica sustentável, e de condução de políticas públicas com um modelo de gestão descentralizado, orientado pelo pensamento estratégico”, segundo o site oficial.¹⁹ Actualmente a Embratur foca-se na divulgação, marketing e apoio à comercialização de todos os produtos, serviços e destinos turísticos brasileiros no estrangeiro.

Logo após a criação do Ministério do Turismo, a consultora espanhola Chias Marketing foi contratada para delinear um projecto turístico para o Brasil. Foi criado o Plano Aquarela que tinha como objectivo “incrementar o número de turistas do país e gerar emprego”, como vem escrito na introdução do plano, e vincado como o “instrumento técnico adequado para alcançar o objectivo de impulsionar o turismo” (Chias Marketing, 2003: 5). O plano tinha então três fases: diagnóstico, formulação da estratégia de marketing, e o plano operacional.

Estrategicamente, Chias sustenta a marca Brasil em três ideias. A primeira é que a marca deve ser colorida. A partir de pesquisas, as cores que eram mais associadas ao Brasil, eram verde, amarelo e azul. No entanto, o público nacional e o estrangeiro, apontaram o vermelho, que ficou na quarta cor mais assinalada. Desta forma concluiu-se que o desenho da marca precisava também da cor vermelha, porque estava associada ao país. A relação das cores associa o amarelo ao sol, o verde à natureza, e o azul ao céu/mar (cf. Markessinis, 2010). A segunda ideia citada no briefing de Chias era a de

¹⁹ Site oficial do Ministério do Turismo
<http://www.turismo.gov.br/turismo/home.html>

que o nome Brasil deveria ser utilizado com a grafia em português e sem tradução. A terceira ideia realça a importância do conceito de modernidade, que foi concretizada a partir de algumas obras de artistas brasileiros como Burle Marx. Chias cria ainda o próprio slogan, “sensacional”, uma palavra escolhida também pela proximidade em várias línguas (cf. Chias Marketing, 2003).

A escolha da Chias Marketing para criar a marca Brasil deveu-se ao sucesso que a mesma empresa teve com a criação da marca turística espanhola. “El Sol de Miró”²⁰, solidificou o reconhecimento da marca espanhola, numa altura em que o país necessitava de se afirmar depois de 43 anos de Franquismo e cuja natureza era o seu maior atributo (Real Instituto Ecano, 2003). Espanha apresentava-se como um forte destino de sol e praia, e alavancado pelos Jogos Olímpicos de Barcelona em 1992, criou uma marca que queira ser reconhecida pela sua vertente de negócios e pela sua cultura.

O Plano Aquarela 2020 tem uma estratégia assente em dois pilares. O primeiro é manter o posicionamento competitivo que o Brasil tem actualmente como líder na América Latina, para os principais mercados turísticos do mundo. Esta liderança, diz o Plano Aquarela, é fruto do trabalho realizado desde 2003, ano da criação do Ministério do Turismo e das políticas de promoção do Brasil como país turístico. Os números oficiais são expressivos, 6 mil milhões de dólares entraram no país em 2008, mais 132% que em 2003. No cenário mundial, o Brasil consolida-se no sétimo lugar entre os países que mais eventos internacionais recebe. O segundo pilar da estratégia é composto pelas investigações regulares realizadas a turistas, a fim de aferir a reputação do país no exterior (Brasil, 2009: 6).

No ano de 2008 a receita gerada pelo turismo internacional alcançou 1,1 mil milhões de dólares, ou seja, 30% de todas as exportações de serviços a nível mundial. Olhando para trás, há trinta anos o número de turistas não era superior a 277 milhões, bem inferior que os 922 milhões contabilizados actualmente (Brasil, 2009: 8). As razões desta mudança são várias. Do crescimento da notoriedade de regiões como a América do Sul à melhoria dos transportes aéreos, os factores de crescimento são variados, e a

²⁰ “El Sol de Miró celebra 30 anos” em HostelTur
http://www.hosteltur.com/159130_sol-miro-celebra-30-anos-al-servicio-turespana.html

estimativa para 2020 segundo a OMT, é que o número de turistas cresça para 1,6 mil milhões. A OMT, nos seus estudos salvaguarda a América do Sul das crises económicas da presente década, com perdas abaixo de 1%, bem inferiores aos 5% esperados noutras áreas.

Actualmente o fluxo internacional de turistas chega a 5 milhões, o que equivale à entrada anual de 5,8 mil milhões de dólares. Mas mais importante será o grau de satisfação alcançado pelo Brasil, com 96,4% dos turistas a afirmarem que pretendem voltar ao país referindo a natureza e o povo como o melhor do Brasil. Partindo deste cenário competitivo que coloca o Brasil como um dos destinos emergentes, na próxima década procura-se alcançar um novo patamar no turismo mundial.

A palavra chave do Plano Aquarela é oportunidade. Para se capitalizar esta mesma oportunidade, o Plano Aquarela traça três grandes objectivos da promoção internacional (Brasil, 2009: 13):

- Contribuir para sucesso do Mundial de Futebol e Jogos Olímpicos
- Maximizar os resultados para o turismo brasileiro
- Optimizar a exposição mundial do país para torná-lo mais conhecido.

O Plano Aquarela quer ver os mega eventos desportivos para além dos jogos em si. Ou seja, para concretizar os seus objectivos, cumprindo as exigências da FIFA e do Comité Olímpico Internacional (COI), realizar estes eventos é garantir a qualidade da técnica e organização. Do atendimento à comunidade desportiva, à imprensa internacional, aos espectadores e transmissões, tem de haver mecanismos preparados para assegurar uma boa organização. O Brasil ao receber estes mega eventos credencia-se assim como destino de qualidade, e a confiança depositada tem de ser comprovada e redobrada durante os mega eventos.

Em 2009, data da elaboração do Plano Aquarela tentou-se perspectivar o cenário de 2014 através dos mega eventos desportivos mais recentes. O Mundial de Futebol da Alemanha em 2006 gerou 9 mil milhões de euros para o PIB do país, e em estadias em hotéis geraram-se 5 milhões de euros com turistas nacionais e estrangeiros. Para a Alemanha este foi um resultado extremamente positivo e ao mundo mostrou um país mais amigável, criativo e com oportunidades de investimento (Brasil, 2009: 15). Para o

Mundial de Futebol da África do Sul, esperavam-se 30 mil milhões de espectadores acumulados²¹, e 430 mil visitantes estrangeiros. A receita esperada na área do turismo ronda 1,5 mil milhões de dólares durante o mês do Mundial de Futebol. Também os Jogos Olímpicos de Sidney de 2000 foram analisados devido ao seu enorme sucesso do ponto de vista turístico. Para além das receitas que duplicaram no período entre 1997 e 2004, a marca Austrália deu um salto qualitativo tão grande como nos 10 anos anteriores, e colocou o país definitivamente no mapa dos destinos turísticos. Para os Jogos Olímpicos de Londres, em 2012, o sector de turismo traçou uma janela de oportunidade entre 2007 e 2017, onde calculou uma estimativa de ganhos na ordem de 2,1 mil milhões de libras.

A análise do historial dos mega eventos desportivos mais próximos da actualidade serviu para o Plano Aquarela traçar um cenário realista. Estes são dados patentes no plano oficial, que para além de encorajarem expectativas, visam traçar uma evolução de audiência e receitas que o Brasil quer melhorar. Assim, a Embratur prevê cerca de 500 mil estrangeiros de visita ao Brasil durante o Mundial de Futebol (Brasil, 2009: 15). Estes turistas são contabilizados e esperados nas 12 cidades-sede, aumentando assim o conhecimento do Brasil para além dos seus ícones, abrangendo toda a diversidade natural e cultural do país, ao mesmo que se procura incentivar a permanência e aumentar o gasto médio local.

Quando falamos de gastos de turistas há um perfil traçado de quem se espera receber. A Fundação Instituto de Administração (FIA) realizou um estudo encomendado pelo Ministério do Desporto, sobre o impacto socioeconómico potenciado pelos Jogos Olímpicos no Rio de Janeiro em 2016. “São esperados 380 mil visitantes estrangeiros à cidade durante o evento, gastando no total, em hospedagem, alimentação, comércio e serviços cerca de 152 milhões de dólares” (Brasil, 2009: 16). Que turista é este? Diferencia-se do nacional que chega ao Brasil para participar num evento muito específico. A Embratur encomendou à Fundação Getúlio Vargas (FGV) um estudo sobre este tipo de turista. Os resultados mostram um visitante com um gasto diário bem superior ao do turista de lazer, com uma diferença de 68 dólares para 280. É portanto esta especificidade do evento, com uma aura de irrepitível e inesquecível, que se

²¹ Quase metade do planeta sintonizado na África do Sul 2010
<http://pt.fifa.com/worldcup/archive/southafrica2010/organisation/media/newsid=1473439/index.html>

procura passar de forma a fomentar o consumo. O mesmo estudo revelou uma apetência dos eventos internacionais para gerarem negócios para outras áreas das cidades anfitriãs. O perspectivado é que com os mega eventos desportivos, os números do estudo da FGV se multipliquem, devido à maior escala de volume de negócios e de pessoas envolvidas que estes eventos exigem (Brasil, 2009: 17).

O Plano Aquarela 2020 está pensado de forma a actuar antes, durante e depois dos mega eventos desportivos. Mas onde se actua para cumprir os objectivos traçados? Foram determinados alguns eixos de actuação. Procurou-se aprender com as experiências anteriores dos países que já foram organizadores deste género de eventos. Vários aspectos são fundamentais neste ponto. Estudar a integração de oportunidades para o turismo e reputação do país com a imprensa internacional, aproximar dirigentes e ascender a um patamar de excelência próprio da FIFA e COI, são fases iniciais necessárias e importantes para a organização dos mega eventos.

O Brasil quer aprender com os outros países, mas também inovar. É rara a oportunidade de receber dois mega eventos num espaço de quatro anos. Assim, esta oportunidade histórica pretende ser maximizada do ponto de vista turístico construindo uma experiência brasileira que tenha em conta as suas particularidades.

Um eixo de actuação crucial é a actualização da reputação do Brasil no mundo. Há reputações: a dos estrangeiros que já visitaram o país, e a dos que não visitaram. As duas não podiam ser mais díspares. Há portanto que promover essa mudança de percepção. Como? Optimizar informações, melhorar canais de comunicação com a imprensa, utilizar a internet e os seus recursos serão actividades agregadas às campanhas de publicidade e às acções de relações públicas a partir de 2010 (Brasil, 2009: 22).

Como plano a médio prazo, o Plano Aquarela 2020 necessitou de realizar estudos para perceber melhor o futuro. Nessa observação pode-se melhor posicionar o país e perceber que metas se querem traçar. A OMT prevê um crescimento do sector apresentando em algumas regiões uma evolução positiva comparativamente ao registado nos últimos anos. Para 2020 esperam-se 1,6 mil milhões de pessoas a viajar pelo mundo, o que representa um crescimento de 69% comparando com o ano de 2008.

As previsões realizadas pela OMT mostram ainda um crescimento mais acentuado na região das Américas, incluindo todo o continente. A região deverá registrar 282 milhões de viagens, um crescimento de 92% comparando com 2008. Para o caso específico da América do Sul é esperado um crescimento na ordem dos 50%, com mais de 20,8 milhões de turistas. O crescimento previsto para os Estados Unidos, principal destino do continente, é de apenas 3 a 5% para o ano de 2013. Ou seja, prevê-se que os países sul americanos, concretamente o Brasil, ganhem maior destaque no continente (cf. Brasil, 2009).

Actualmente, o Brasil ainda está dependente das acessibilidades aéreas. O crescimento do número de saída de brasileiros para fora do país veio contribuir para o aumento da oferta de voos. Da mesma forma que se espera que todo o continente sul americano invista fortemente nas suas acessibilidades aéreas até 2020. Segundo a Associação Latino-Americana de Transporte Aéreo (ALTA) está previsto um crescimento de tráfegos dos passageiros da região e extra região na ordem dos 6,6% até 2027. Grande parte da oferta de voos durante os mega eventos serão assegurados por charters, por isso haverá um aumento dos voos regulares, querendo isto dizer que nos anos seguintes, 2015 e 2017, poderá haver uma queda no número total de turistas. O turismo marítimo, maioritariamente agregado aos cruzeiros, registrará também um crescimento, fruto dos investimentos de infra-estruturas portuárias. Em relação às fronteiras brasileiras, o país tem trabalhado para valorizar o acesso terrestre. Novas vias estão previstas ou terminadas entre o Peru, Bolívia e Chile, abrindo assim novas rotas que tanto contribuem para o aumento de turistas como para a integração do continente sul americano (cf. Brasil, 2009).

Atrair turistas é também oferecer-lhes escolha. Os estudos realizados antes do Plano Aquarela revelaram uma escassez de oferta. Havia muita concentração de oferta em apenas quatro ou cinco destinos conhecidos, e o número de operadores não era muito grande. O trabalho realizado nesta área representou um aumento de 120% na oferta internacional de produtos brasileiros, uma oferta presente nos principais operadores turísticos a nível mundial.

Contabilizam-se 41% de turistas provenientes da América do Sul em visita ao Brasil, e 35% da Europa. As motivações dos turistas estrangeiros são em grande parte

relacionadas com o lazer, mas é de assinalar cerca de 25% relacionadas com negócios e eventos. Com a introdução do Plano Aquarela, o Brasil alcançou uma meta fundamental: ser destino líder da América do Sul. Em 2008 foi líder em 15 países, e segundo em 6 outros (cf. Brasil, 2009).

Em sintonia com o plano de comunicação do COL, a Embratur traçou o plano de promoção com prioridades diferentes para cada país. Essa prioridade foi definida por vários factores, como as possibilidades de crescimento de cada país, ou atractivo de mercado, incluindo a possível receita gerada pelo turista e sua permanência no país. O segundo factor é a competitividade que o Brasil pode oferecer, dadas as suas características a nível de acessos. Com base nestes factores construiu-se o seguinte mapa.

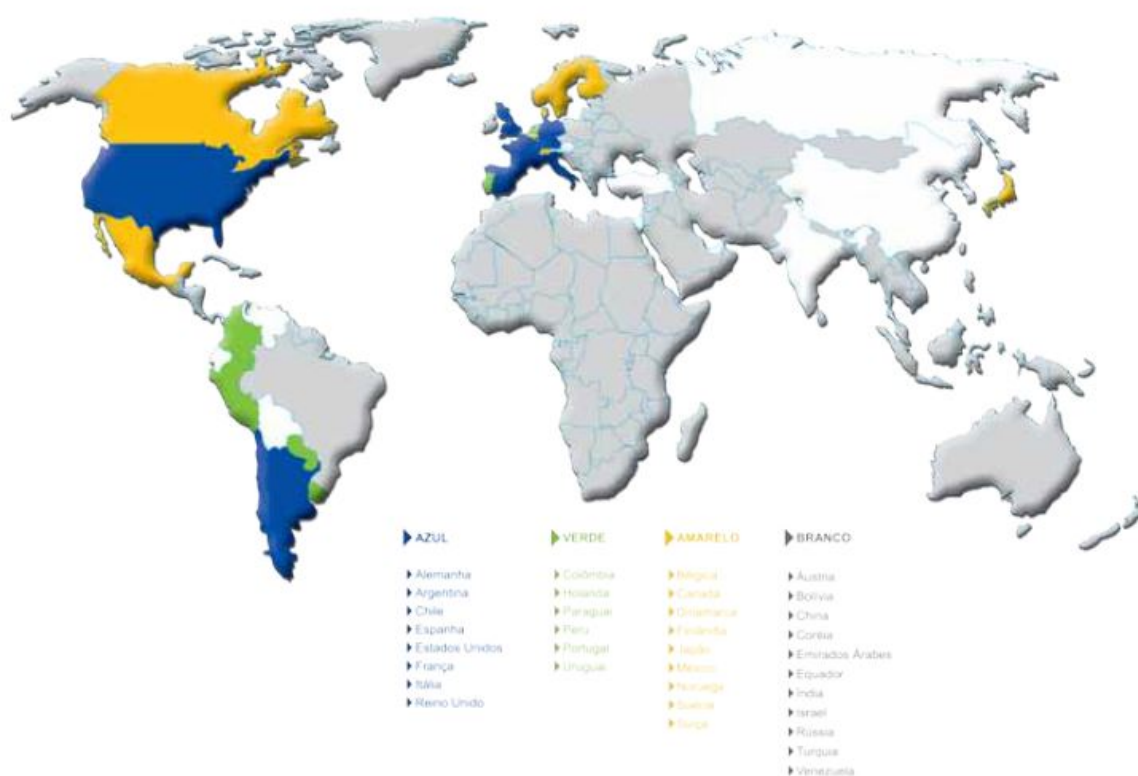


Imagem 4 – Mapa de prioridade na estratégia de comunicação para o Mundial de Futebol 2014 (Brasil, 2009: 43)

Os países de cor azul são aqueles considerados como prioritários. O seu volume de negócios e a importância para o turismo mundial, agregado às acessibilidades, colocam

estes países no topo da lista. Em segundo, os países a verde são caracterizados pela sua predisposição para viajar para o Brasil, dada a proximidade ou afinidade histórica, como é o caso de Portugal. Num terceiro nível estão os países a amarelo, representados por um volume pequeno mas caracterizados por possível crescimento de interesse para o Brasil. A branco e com o mais baixo nível de prioridade mantêm-se num patamar em que circunstâncias ocasionais poderão fazer surgir oportunidades turísticas.

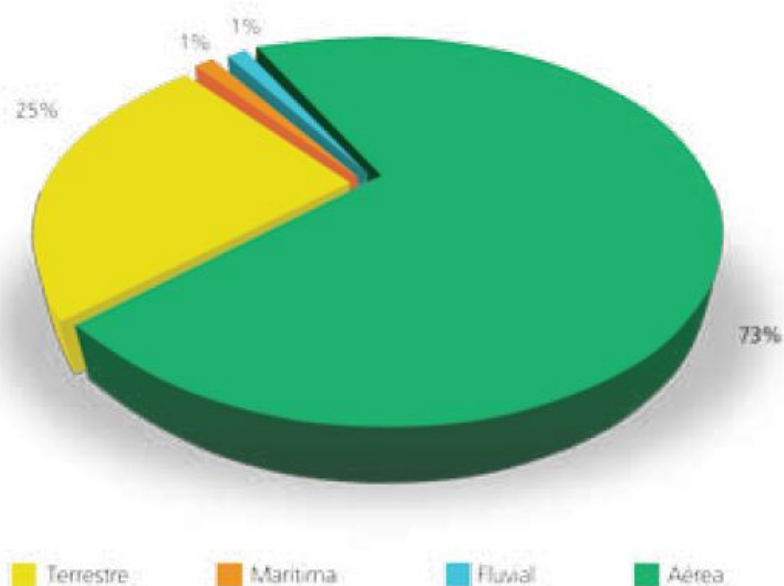
Evolução de turistas e divisas - Brasil



Fontes: Demanda Turística Internacional 2008/Ministério do Turismo/FIPE e Banco Central.

Imagem 5 – Evolução do número de turistas e divisas no Brasil
(Brasil, 2009: 31)

Turistas internacionais no Brasil - vias de acesso



Fonte: Demanda Turística Internacional 2008/Ministério do Turismo/FIPE

Imagem 6 – Turistas internacionais no Brasil – vias de acesso
(Brasil, 2009: 31)

Promover o Brasil cria um grande desafio. A motivação óbvia do turismo pode colidir com aquela que é a principal objectivo dos turistas que visitam o Brasil durante os anos dos mega eventos: o desporto. Esta motivação direcciona o fluxo de turistas para destinos específicos, que pode provocar um sentimento de apreensão naqueles turistas considerados “tradicionalistas” e estão fora dos mega eventos. A preocupação do aumento dos preços e do grande número de pessoas no país são medos que podem fazer com que pessoas evitem viajar para o país nessa altura. O objectivo da Embratur é por isso “criar produtos que sejam um mix desportivo-turístico para os públicos especializados – como organizadores de viagens, operados de pacotes desportivos vinculados às entradas aos jogos, convidados de patrocinadores internacionais, convidados especiais” (Brasil, 2009: 27), não negligenciando a boa gestão de informação turística e comunicação com a imprensa.

A proposta de visão de futuro da Embratur para o Brasil assenta numa pergunta: o que queremos ser? Como queremos ser vistos pelo mercado, pelos potenciais turistas, e pelo mundo? Chegou-se a uma resposta, expressa no próprio Plano Aquarela. “O Brasil é um

país ao qual sempre temos que regressar. Um país extenso e intenso, onde encontramos e sentimos. Um país excelente e competente. Um país com grande diversidade natural e cultural. Um país com identidade própria, onde o povo define e marca esta diferença. Um país moderno, modelo de sustentabilidade. O Brasil é um país sensacional!” (Brasil, 2009: 36).

Um posicionamento foi criado a partir desta mensagem. Em 2004 o objectivo da Embratur era diferenciar-se dos seus demais concorrentes latino-americanos. O estatuto e liderança alcançados ao longo dos últimos anos abre portas ao Brasil para começar a competir com novos países e líderes de turismo.

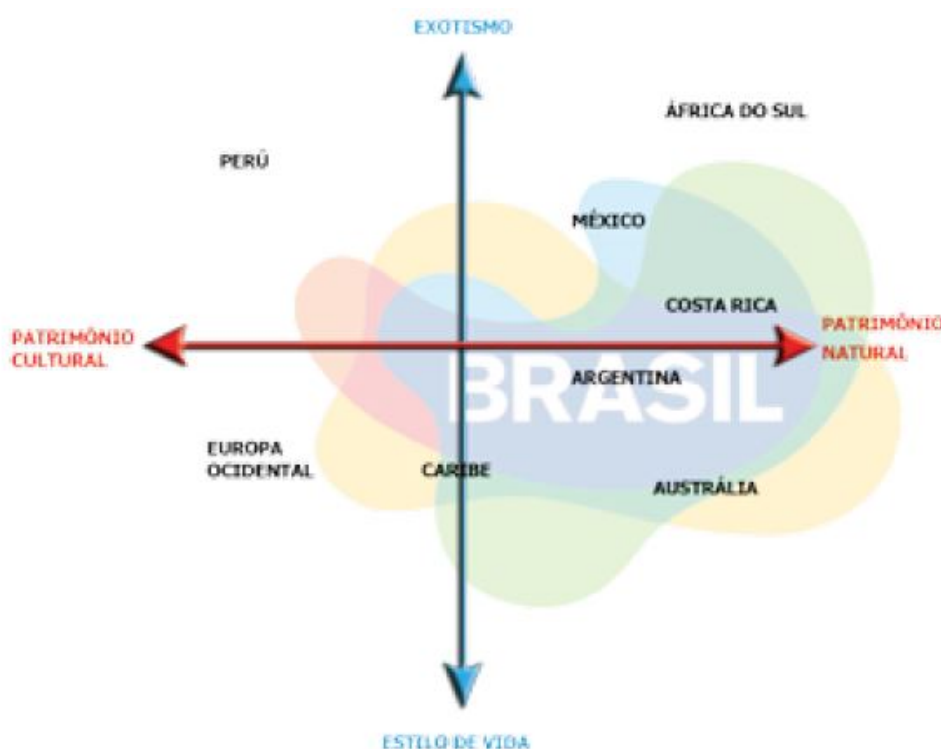


Imagem 7 – Diferenciação do Brasil perante os concorrentes latino-americanos
(Brasil, 2009: 37)

Para entrar no novo mercado em que se quer afirmar, a Embratur projectou a construção da marca Brasil baseada em quatro eixos. Destino Brasil: uma marca guarda-chuva que expressa o posicionamento global desejado pelo Brasil como destino turístico. Segmentos do Brasil: marcas para segmentos prioritários de promoção, definidos com base no número potencial de turistas e que já visitaram o país, a receita que geraram durante a estadia e o gasto diário, e a oferta existente no mercado. Produtos Brasil:

considerados aqueles que envolvem o apoio e parceria dos grandes actores privados do turismo mundial, como as operadoras, companhias aéreas, empresas internacionais que vendem e promovem os seus produtos no país e no estrangeiro. Priorizar o fortalecimento do mercado latino-americano: mantendo a estratégia de diversificação para os mercados europeu e norte-americano.

2012 foi o ano dos Jogos Olímpicos em Londres e do Campeonato Europeu de Futebol. Após estes mega eventos, começará a exposição intensa que se prolonga até 2016. Relações públicas e campanhas publicitárias começam a direccionar-se para o Mundial de Futebol. Como públicos internacionais, foram compostos quatro grupos considerados fundamentais. Os adeptos das selecções, que irão fazer turismo nas cidades dos jogos das suas selecções e visitar outros locais consoante a classificação e intervalos entre jogos. A imprensa tem também destaque, tanto a generalista como a desportiva. Também as federações nacionais são grupos de grande destaque, assim como os visitantes em geral (Brasil, 2009: 54).

Dada a escala do Brasil, não deverá acontecer o mesmo que aconteceu no Mundial de Futebol na Alemanha em 2006, em que os visitantes facilmente saíam do país para visitar outros países da Europa. Assim no Brasil, em 2014, foi criado um produto principal chamado “Brasil 21” que consiste em guias elaborados com informação sobre as doze cidades-sede do Mundial de Futebol, personalizados por país conforme o conhecimento do Brasil e as cidades em esse país vai jogar. Nestes guias destaca-se o alargamento do público turista e a criação de grupos especiais gerados a partir de iniciativas de empresas. Neste último campo, um papel que está mais relacionado com os patrocinadores oficiais da FIFA e da mobilização que esta tem planeada na sua agenda. No calendário do Mundial de Futebol, de sensivelmente um mês, há dois ciclos. O primeiro termina ao fim de duas semanas, quando se completa a fase de grupos e metade das selecções regressam aos seus países. Os restantes turistas seguirão viagem pelo país para assistir aos jogos das fases seguintes das suas selecções. Os que verão a selecção eliminada são um potencial público que deverá ter especial atenção pré e durante o mega evento de forma a incentivar a sua descoberta do Brasil. Nos países com mais possibilidades de passar à segunda fase e seguintes - as selecções tradicionalmente mais fortes - há um estímulo extra para fazer com que pelo menos 25% desses estrangeiros viagem pelo país, antes ou depois do Mundial de Futebol.

3.3 – Conclusão temática

Ao prever uma oportunidade quase irrepetível de comunicar o Brasil por meio da organização de dois mega eventos desportivos, o governo brasileiro, através da Embratur, criou a marca Brasil. A estratégia para a marca Brasil foi compilada no Plano Aquarela, que traça um projecto para a marca-país até 2020. Este plano tem como principais objectivos contribuir para sucesso do Mundial de Futebol e Jogos Olímpicos; maximizar os resultados para o turismo brasileiro; e otimizar a exposição mundial do país para torná-lo mais conhecido.

Ainda que o Plano Aquarela seja uma estratégia governamental, este não está directamente conectado à estratégia de comunicação criada pelo COL do Mundial de Futebol. No entanto, a mensagem e a forma de comunicar das duas estratégias pode ser distinta? Que pontos têm em comum as duas?

Capítulo 4 – A estratégia de comunicação do Mundial de Futebol 2014

4.1 – Estrutura da organização do Mundial de Futebol 2014

No dia 14 de Janeiro de 2010, é publicado pelo Presidente do Brasil Lula da Silva, o decreto que cria o Comité Gestor da Copa do Mundo FIFA 2014 – CGCOPA 2014. Este é um comité criado para definir, aprovar e supervisionar o Plano Estratégico das Acções do Governo Brasileiro no âmbito do Mundial de Futebol 2014. O CGCOPA é composto no total por vinte órgãos: dezasseis ministérios, Advocacia-Geral da União, Controladoria Geral da União e Secretaria Especial de Portos da Presidência da República. Este comité gestor é coordenado pelo Ministério do Desporto brasileiro.²²

Na página oficial do Ministério do Desporto é publicada uma nota de intenções.²³ Para o Ministério o objectivo é realizar o melhor Mundial de Futebol de sempre. Para além de ser uma grande festa, o Mundial de Futebol quer trazer melhorias na qualidade de vida para a população, sobretudo às cidades organizadoras do mega evento. Para além dos novos estádios, as cidades e a sua população beneficiarão de infra-estruturas extremamente importantes como aeroportos, rede hoteleira, portos e transportes públicos que assegurarão uma melhor qualidade de vida. É de salientar a comunicação que o Ministério do Desporto assegura imediatamente entre governo e população brasileira. O Ministério garante criar um sistema de monitoramento para que toda a população possa acompanhar o que está a ser feito para o Mundial de Futebol, criando transparência em todas as fases do processo.²⁴ Este é um pilar da estratégia comunicacional que estabelece um Ministério mais ligado à população e à imprensa. Assegurar este monitoramento público é quebrar barreiras e encurtar a distância burocrática que um mega evento pode gerar.

Antes de partir para a estratégia de comunicação do Mundial de Futebol, há que perceber a postura e os olhos com que é recebida a organização deste mega evento. Ser organizado na China ou no Brasil traz pressupostos diferentes? Sim, e a forma como é

²² Organização da CGCOPA

<http://www.esporte.gov.br/futebolDireitosTorcedor/copa2014/default.jsp>

²³ Carta de apresentação do Mundial de Futebol 2014

<http://www.esporte.gov.br/futebolDireitosTorcedor/copa2014/default.jsp>

²⁴ Portal da Copa: acesso à informação

<http://www.esporte.gov.br/acessoInformacao/default.jsp>

entendida uma organização de um mega evento de futebol está relacionada com a história do país, da tradição futebolística ou da popularidade actual do desporto. Assim, o Brasil, o único pentacampeão do mundo de futebol em selecções, e um dos maiores exportadores de jogadores a nível mundial tem uma postura e entusiasmo únicos na organização deste Mundial de Futebol em 2014.

O futebol tem um lugar extremamente importante na vida da população brasileira, e durante o Mundial de Futebol 2014, o Brasil tem um nome a honrar numa altura em que terá os olhos de todo o mundo postos em si. Esta é a postura de responsabilidade que introduz o documento oficial da estratégia de comunicação do Mundial de Futebol (Brasil, 2012). O Ministério do Desporto olha para o Mundial de Futebol como uma plataforma excepcional de promoção para qualquer país que o sedia. Este será o maior evento alguma vez realizado no Brasil. Trata-se de um evento mediático, e como tal, esperam-se audiências muito expressivas nos media e online. Em 2006, no Mundial de Futebol na Alemanha, quase 19 mil jornalistas foram credenciados, e a audiência acumulada do evento rondou os 26 mil milhões de espectadores, numa total de 214 países e 375 canais de televisão (Brasil, 2012: 3). Os números são reveladores, mas não esqueçamos o poder da internet e a forma como está a difundir conteúdos e informação de uma forma cada vez mais célere. Se em 2006, no Mundial da Alemanha, o Youtube apenas tinha um ano de vida, em 2014 os números provenientes do online poderão ser tão surpreendentes como imprevisíveis. Ainda fora das redes, no período do Mundial de Futebol no Brasil são esperados 3 milhões de turistas nacionais e 600 mil internacionais. Neste contexto, o próprio Ministério do Desporto, tomou a iniciativa de consultar, debater, pesquisar informações provenientes do mais variados sectores, com vista à elaboração de uma estratégia promocional ampla. Valorizou-se a experiência de outros países: África do Sul e Alemanha, os dois últimos países anfitriões das fases finais dos Mundiais de Futebol.

À estratégia de comunicação cabe sobretudo alinhar todas as acções programadas. Quer-se construir uma mensagem única, sólida, e que não se disperse daquilo que se estabeleceu previamente. Isto acontece por duas razões. Uma mensagem focada é uma mensagem mais certa e clara. Não pode haver margem de dúvida naquilo que se quer transmitir. Outro factor importante é o custo operacional da estratégia. Optimizar o

investimento feito pelo Governo Federal é um passo fundamental para controlar orçamentos e garantir eficácia do plano traçado à priori.

A estratégia de comunicação tem duas dimensões: nacional e internacional. De ações de publicidade, relações públicas, promoções, tudo é criado num conjunto estratégico que visa atingir a área comercial, turística e sociocultural. Para esta estratégia partiu-se em busca de inspiração em três mega eventos desportivos, considerados bem sucedidos na mensagem que passaram, e na reputação que construíram para o mundo.

Mensagem: Como os outros países-sede de grandes eventos esportivos definiram suas mensagens

País	Evento	Mensagem		Slogan FIFA / COI (tradução livre)	
		Nacional	Internacional		
 Alemanha		Retomada do patriotismo/ orgulho de ser alemão	Uma Alemanha receptiva, divertida	"Tempo de fazer amigos" (<i>"Time to make friends"</i>)	Ruptura/ Mudança
 China		China como centro das atenções do mundo	China já é uma das maiores nações do mundo (expansão global)	"Um mundo, um sonho" (<i>"One World, One Dream"</i>)	Consolidação/ Confirmação
 África do Sul		Construção da nação onde se quer viver	Construção bem sucedida da nação África (nova democracia)	"Chegou a hora!" (<i>"Ke Nako!"</i>)	Construção/ Definição

 Ministério do Esporte **BRASIL**

Imagem 8 – Mensagens dos Mundiais de Futebol anteriores a 2014
(Brasil, 2012: 3)

4.2 – Objectivos

Partindo das pesquisas efectuadas, o Ministério do Desporto chegou a três pontos fundamentais da estrutura estratégica: objectivo geral, mensagem chave, e eixos promocionais.

Agregar novos atributos ao país é o objectivo máximo da estratégia. Quer-se com isto dizer, que para além destes novos atributos, será também imprescindível reforçar os atributos positivos que já projectam o Brasil no mundo. Mas que características são estas? Os estudos realizados pelo Ministério do Desporto apontam uma reputação do Brasil colada à diversidade cultural, à hospitalidade, um povo alegre e um país de enorme beleza natural. Estes quatro aspectos talvez sejam os mais imediatos e que criaram o imaginário colectivo do Brasil. No entanto, há outros atributos que se querem exaltar neste momento e romper com a visão superficial que a esmagadora maioria da população mundial tem do Brasil. É objectivo geral mostrar um Brasil estável a nível económico e democrático, a capacidade de inovação, a economia forte e vibrante, o desenvolvimento com justiça social, o esforço de sustentabilidade e a cultura de paz e tolerância (Brasil, 2012: 5). Através destes pontos caminha-se para a construção de um país mais actual e mais representativo da realidade do Brasil de 2014. É um país que se quer mostrar moderno, diverso, e mais importante, um país que se afirma como um protagonista global.

De forma a cumprir este plano, foram previstos três pontos para coordenar e potencializar o impacto da comunicação. Objectivamente os três pontos são um pouco vagos e deixam margem para múltiplas interpretações.

1. O alinhamento de objectivos comuns dos diversos participantes – Governo Federal, cidades-sede e demais parceiros.
2. A coordenação dos mais variados esforços do Governo Federal, das cidades-sede e dos demais parceiros.
3. A promoção de uma mensagem única (Brasil, 2012: 5).

O plano estratégico divide-se em três eixos para atender as diferentes necessidades de comunicação. Assim, temos turismo, negócios e sociocultural. Para cada um destes eixos foram estabelecidos objectivos com um enfoque segmentado em públicos-alvo: nacional e internacional. Trata-se de facto de uma separação necessária. Para além de haver objectivos diferentes, o público-alvo é distinto e obrigatoriamente a mensagem tem de ser ajustada a quem se destina.

O turismo é um importante eixo estratégico do plano brasileiro. Um país com uma extensa costa, praias paradisíacas, clima atractivo mesmo em época baixa, consegue reunir condições invejáveis e muito propícias ao desenvolvimento do turismo. A nível nacional a comunicação deste eixo está voltada para dois aspectos muito importantes. Primeiramente o objectivo é aumentar o conhecimento existente da oferta regional do Brasil. Trata-se de mostrar aos próprios brasileiros os locais, as cidades e atracções que ainda não conhecem, e possivelmente estão perto de si. O segundo objectivo trabalha as relações humanas. Sensibilizar a população brasileira para a adopção de uma atitude receptiva é o principal objectivo. São as pessoas que fazem um país. Esta estratégia quer inculcar esta lógica na população. Quer-se cultivar uma sensibilidade receptiva, transversal a todas as profissões e gestos, para que dos serviços à cultura, haja uma atitude hospitaleira e que bem represente o Brasil enquanto país anfitrião.

Internacionalmente a abordagem é diferente. Mostrar ao mundo que o Brasil não se esgota nas praias é um desafio inicial. Mas como se demonstra a riqueza de um país diversificado cultural e geograficamente? Através de vários atractivos que posicionam claramente o público-alvo internacional. É um público aberto, extenso e com interesses diversificados que se pretende atingir pelos negócios, lazer, aventura, família e natureza. Portanto um país para todos e compatível com quase todas as actividades, percorrendo um leque que vai do profissional ao familiar. E quando se pretende atingir este público? O período pré-Mundial caracteriza-se primordialmente por ser uma fase de sensibilização e promoção. Mais próximo do evento começam os estímulos para conhecer destinos que vão para além das cidades-sede. A partir desses estímulos serão desenvolvidas mais promoções de modo a trazer o público antes do Mundial do Futebol e a permanecer depois do evento ter terminado. Ou seja, há uma clara intenção de prolongar ao máximo a estadia dos turistas estrangeiros. Por um lado, com uma permanência maior conseguirão criar uma reputação mais sólida, completa e real do Brasil, por outro, o país beneficia do estímulo económico que naturalmente o turismo proporciona (cf. Brasil, 2012).

O segundo eixo de comunicação é o dos negócios. Na sua comunicação para o público nacional, o Mundial de Futebol quer funcionar como alavanca para a descentralização económica. É objectivo criar um estímulo económico nas doze cidades-sede de forma a atrair investimento nas várias regiões. De salientar que para além das cidades e estados

mais desenvolvidos como Rio de Janeiro e São Paulo, há regiões mais atrasadas e pobres que serão igualmente sede do Mundial de Futebol. Um desses casos é o da cidade de Manaus, no estado de Amazonas. Esta estratégia pretende assim dinamizar não só economicamente, mas passar uma mensagem de empreendedorismo e estimular essa cultura em todo o país.

Internacionalmente, o objectivo é mostrar um Brasil parceiro para todos os negócios. Através da valorização dos produtos brasileiros e das suas características, procura-se o aumento das exportações. Atributos como tecnologia, sustentabilidade, inovação e qualidade, tornam-se mais-valias nesta reputação criada. Por outro lado o Brasil procura mostrar-se como país fonte de oportunidades. Quer-se posicionar como o garante de alto crescimento em negócios e como um parceiro com soluções sustentáveis. Quer portanto mostrar uma posição de destaque no panorama económico e político internacional.

No eixo sociocultural pretende-se comunicar ao público nacional as especificidades das próprias culturas locais. O Brasil é um país tão vasto e rico culturalmente que tem de se dar a conhecer a si mesmo. É este o ponto de partida para promover o orgulho, a auto-estima e o sentimento de capacidade de realização. O sentimento de pertença que aqui se quer introduzir é associado aos ideais do desporto como factor de união, de transformação e aglutinação social. O maior objectivo é exactamente este: mostrar que na diversidade não há separação mas sim uma harmonia social natural e saudável (cf. Brasil, 2012).

O raciocínio da comunicação nacional serve de base para a comunicação internacional. Apresentar um Brasil de grande diversidade cultural, religiosa e étnica, mas que naturalmente tem uma convivência pacífica e é capaz de gerar uma forte identificação com qualquer país. Constrói portanto uma reputação de *melting pot* bem sucedido e exemplo para os demais países. No entanto o Brasil é consciente da reputação que o senso comum criou fora do país: insegurança, violência e conflitos. O Brasil pretende assim explicar, e justificar, esta harmonia e convivência pelos avanços dados na superação da miséria e de todas as desigualdades sociais.

4.3 – A mensagem

Identificados pelos objectivos da comunicação, os atributos encontrados para formar a mensagem dividem-se também em dois grupos: os destinados ao público nacional, e os destinados ao público internacional (Brasil, 2012: 8).

Para o público nacional:

- Desenvolvimento, capacidade, realização e superação
- Auto-estima, união nacional, orgulho
- Responsabilidade, justiça social, transparência, respeito
- Inovação e modernidade

Para o público internacional:

- Desenvolvimento, capacidade, protagonismo, confiabilidade
- Diversidade, respeito, tolerância, paz, democracia
- Sustentabilidade e responsabilidade
- Inovação e modernidade

Que mensagem concreta pode sair dos tópicos traçados? O plano de promoção usou estes atributos para balizar e chegar a um resultado final, sem que este possa ser considerado um slogan.

Para o público nacional:

“Vamos celebrar as nossas conquistas e demonstrar as nossas capacidades.”

Para o público internacional:

“O Brasil está pronto para encantar o mundo.”

Aparentemente simples, estas mensagens são uma síntese bem estruturada de todos os objectivos pretendidos. A partir de cada mensagem é possível desdobrar e decodificar todos os valores implícitos.

Na mensagem nacional, que começa com “vamos celebrar” há uma convocatória de toda a população, e que se une ao tom de festa. Prosseguindo com “as nossas conquistas”, somos levados para um espírito de desenvolvimento, e que quer perpetuar as realizações e as inovações já alcançadas. O final com “demonstrar as nossas

capacidades” evidencia o orgulho de mostrar a excelência, e um país que cultiva esse mesmo orgulho.

A mensagem internacional inicia-se com “O Brasil está pronto”. Mas podemos considerar que está pronto para quê? Sobretudo pronto para o presente. Passa a mensagem que é capaz e que se modernizou. Mas a mensagem prossegue e culmina com um “encantar o mundo”, que aqui serve de complemento à preparação da primeira mensagem. O Brasil quer encantar o mundo em vários sentidos: pela sua hospitalidade, pela diversidade e pela alegria contagiante que caracteriza o povo brasileiro (cf. Brasil, 2012).

4.4 – Desenvolvimento da estratégia

Como atingir o target internacional com a estratégia delineada? O mundo dividido em tantos e tão diferentes países exige uma estratégia. Tendo em conta os três eixos: relações turísticas, comerciais e socioculturais; procurou-se potenciar parceiros estratégicos para o Brasil.



Imagem 9 – Ondas de divulgação da estratégia de comunicação do Mundial de Futebol 2014 (Brasil, 2012: 10)

Três ondas foram criadas, para estabelecer prioridades, sem excluir ações extraordinárias que possam eventualmente acontecer. As três ondas são formadas por um dualismo poder de compra/proximidade. Interessa ao Brasil atrair as potências económicas mundiais como EUA e Alemanha, não apenas pelo poder de compra dos seus turistas, mas pela promoção de estratégias económicas e negócios. No entanto não se descarta a proximidade de alguns países sul americanos. Argentina e Chile são o alvo de um Brasil que se quer tornar apetecível para toda a América do Sul. Como países vizinhos é importante cultivar uma relação de proximidade, que mais uma vez é tão alimentada pelo turismo como pelo mercado de exportações. Esta mesma lógica é utilizada nas duas outras ondas de promoção. De salientar a posição de Portugal na segunda onda, entre os países mediterrânicos Espanha e Itália, países sul americanos e Japão.



Imagem 10 – Fases de desenvolvimento da estratégia de comunicação e objectivos para Mundial de Futebol 2014 (Brasil, 2012: 11)

De acordo com os estudos realizados em edições anteriores do Mundial de Futebol, é notória a forma de promoção que se vai alterando desde o momento em que um país é escolhido como sede do mega evento, até ao momento do próprio Mundial de Futebol. Isto resulta numa divisão em cinco fases de desenvolvimento da estratégia de comunicação.

4.5 – A agenda

Duas frentes foram criadas para pôr em prática a estratégia traçada e organizou-se a “Programação Oficial do Governo Federal para Promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014” (Brasil (b), 2012). Mas que acções concretas resultam desta estratégia de comunicação? A primeira frente da agenda é preenchida por eventos programados pelos órgãos do Governo Brasileiro em países específicos da primeira onda já referida. A segunda frente constrói uma agenda própria a ser aprovada em edital de chamada pública para selecção dos projectos. Esta é uma agenda que posteriormente integrará a Programação Oficial, mas que tem alguns objectivos explícitos:

- Criar acções capazes de agregar valor à reputação do Brasil

- Seja ampla o suficiente para envolver parceiro-chave: ministérios, cidades-sede, FIFA e outras entidades.

- Seja capaz de gerar grande impacto nos media e diálogo com os públicos chave.

- Seja coerente com as mensagens chave estabelecidas.

4.6 - A voz do Comité Organizador

4.6.1 – Ricardo Trade na liderança do Comité Organizador Local

Considera-se um homem de missão.²⁵ Ricardo Trade é presidente do Comité Organizador Local (COL) do Mundial de Futebol 2014. A seu cargo tem os 80 funcionários do COL, onde está centralizado tudo o que diz respeito à tecnologia de informação, áreas de competição, transporte de delegações, centros de media, serviços, logística e relacionamento com as cidades-sedes. 55 anos, nascido em Belo Horizonte,

²⁵ Entrevista: “Ricardo Trade, o homem com a difícil missão de organizar a Copa”, em O Globo <http://oglobo.globo.com/esportes/ricardo-trade-homem-com-dificil-missao-de-organizar-copa-4408308>

estado de Minas Gerais, formou-se em administração de empresas pela PUC-BH. O desporto faz parte da sua vida. Aos 11 anos começou a jogar andebol como guarda-redes em Belo Horizonte. Foi chamado à selecção nacional do Brasil durante oito anos, e outros tantos passou como treinador e árbitro da modalidade, até se formar em educação física. O vôlei foi o passo seguinte e trabalhou como preparador físico em várias equipas de topo do campeonato brasileiro. Mudou-se então para a selecção feminina e marcou presença nos Jogos Olímpicos de Seul 1988 e no Mundial de Futebol de 1990. É nesse mesmo ano que troca o campo pelo escritório.

Como organizador de eventos desportivos, Ricardo Trade fez dos campeonatos de futebol de praia um produto de lazer capaz de ser vendido. Ao futebol juntou-se o vôlei de praia e o ténis, num total de mais de cem eventos organizados. Criou a MKT Sports e durante quatro anos organizou e geriu os direitos televisivos da Liga Futsal brasileira. Surge assim a proposta de ser gestor geral de serviços dos Jogos Pan-Americanos 2007, que tiveram lugar no Rio de Janeiro. Terminados os Jogos Pan-Americanos, surgiu a missão de organizar a visita dos membros do Comité Olímpico Internacional (COI) ao Rio de Janeiro, então cidade-candidata aos Jogos Olímpicos de 2016. Revela que foi um trabalho muito intenso mas compensador, já que meses depois seria anunciado Rio de Janeiro como cidade anfitriã dos Jogos Olímpicos, a primeira vez a tomar lugar na América do Sul.

4.6.2 – Objectivos traçados pelo Comité Organizador Local, em entrevista.

Sediado no Rio de Janeiro, o COL centraliza as operações do Mundial de Futebol 2014. Ricardo Trade antevê o Mundial de Futebol como o início de um ponto de viragem para o Brasil. Mas como pode esse Brasil ser construído a partir deste mega evento desportivo?

Antes de mais importa saber a que meta se quer chegar. Que projecção é a desejada para uma marca-país, um país que é o maior do seu continente e com tanta diversidade? Para Ricardo Trade o objectivo é transmitir uma mudança de paradigma e atitude do país. Estas mudanças são perceptíveis, e mais palpáveis no Rio de Janeiro. Nascido em Belo Horizonte, vinte anos vividos em São Paulo, e actualmente a viver no Rio de Janeiro,

Ricardo Trade conta como se sentem já as pequenas grandes diferenças na cidade. O caos do trânsito, o perigo de ser assaltado em pleno dia, o lixo na rua, eram problemas que se consideravam praticamente sem solução. Mas há um ponto de viragem com os Jogos Pan-Americanos 2007 do Rio de Janeiro. Iniciaram um ciclo de exposição mundial para o Brasil, a completar com o Mundial de Futebol 2014 e Jogos Olímpicos 2016. Formava-se assim quase uma década em que para além do próprio interesse em melhorar infra-estruturas e reputação do país, juntam-se as imposições da FIFA e COI que visam garantir as condições adequadas para os eventos.

Para Ricardo Trade foi fundamental a realização dos Jogos Pan-Americanos no Brasil. Os jogos elevaram a auto-estima do país, e provou a ele próprio que havia capacidade para organizar eventos desta envergadura.²⁶ Trade relembra que para os Jogos Pan-Americanos, a cidade passou por muitas obras, muitas reformas, desde políticas a sociais, mas que o retorno foi algo muito maior para todos. Do caos vivido, a ordem teve de tomar lugar. Dá-se o simples exemplo do cinto de segurança. Ninguém na cidade tinha o hábito de o usar, era tido quase como um risco, dizia-se que não funcionava, mas com a obrigatoriedade e o rígido controlo conseguiu-se mudar mentalidades. Imperou o respeito pela vida dos outros e também pelo respeito próprio. Estas mudanças aparentemente pequenas foram um incremento na auto-estima de cada brasileiro e mais concretamente dos cariocas. Todos faziam parte agora de algo maior, de uma mudança maior que a individualidade, com o intuito de fazer do Rio de Janeiro um lugar melhor para todos, brasileiros e estrangeiros.

Ricardo Trade aponta as características do Brasil, com praia, montanha, sol, floresta, mas com carência de serviços para poder rivalizar com os destinos mais procurados. Nova Iorque e Paris recebem mais turistas que o Brasil. São cidades que conseguem apelar mais que um país inteiro com tanto para oferecer. Perceber o porquê desta questão é essencial. A insegurança é um ponto muito negativo para o Brasil, um ponto que consegue efectivamente afastar turistas na hora da decisão da escolha de destinos. Desta forma a questão da segurança e da ordem pública são centrais nesta nova construção de marca-país. Por ordem pública podemos entender uma série de esforços

²⁶ Relatório da ACNO destaca sucesso dos Jogos Pan-americanos Rio 2007
<http://www.rio2016.org/noticias/noticias/relatorio-da-acno-destaca-sucesso-dos-jogos-pan-americanos-rio-2007>

que vão da proibição de atirar lixo na rua à manutenção do espaço público, ou seja, requisitos que por exemplo na Europa são dados como garantidos e normais do dia a dia, mas que no Brasil ainda são comportamentos pouco usuais. Paralelamente ao esforço de mudar esta ideia de insegurança no Brasil, nasceu um mercado hoteleiro. Os mega eventos desportivos assim o exigiram, despertando a construção e um sector adormecido no país,²⁷ mas que o governo irá regular a fim de evitar especulação e subida descontrolada dos preços. Dessa regulação nasceu também uma exigência. Todos os novos hotéis têm de estar equipados com sala de convenções, para poder assim atrair negócios, feiras e actividades que possam criar dinamismo económico no país. As grandes redes hoteleiras chegaram ao Brasil, os hotéis mais antigos renovaram-se criando uma oferta capaz de acolher o tão desejado turismo, e sempre aliado aos negócios.

O Brasil acolhe o Mundial de Futebol em doze estádios e em doze cidades. Quer isto dizer que a diversidade cultural e paisagística do Brasil está expressa na forma como se organiza o evento. Do estádio Arena Amazônia em Manaus na floresta amazónica ao estádio Arena Fonte Nova em Salvador da Bahia, somos levados a descobrir as várias faces do Brasil. Mas será o evento distribuído de igual forma pelas cidades? De facto não, e o Rio de Janeiro tem um peso maior na forma como se mostra durante o campeonato, e consequentemente para o mundo. O Rio de Janeiro tem o Maracanã, talvez um dos estádios mais reconhecidos do mundo pela sua forma redonda. O Rio de Janeiro tem a sua projecção mundial mais consolidada que qualquer outra cidade brasileira e por isso tem mais destaque no Mundial de Futebol. O destaque materializa-se no número de jogos que decorrem na cidade, incluindo a final do Mundial de Futebol. No entanto, o Rio de Janeiro vai entrar pelas nossas casas não apenas todos os dias do campeonato entre 12 de Junho e 13 de Julho, como também até 4 meses antes do início do torneio. O International Broadcast Centre (IBC) da FIFA vai estar sediado no Rio de Janeiro, de onde todos os órgãos de comunicação social transmitirão os conteúdos referentes ao Mundial de Futebol. Para tal, foram criados estúdios abertos, moldados em vidro, no Forte de Copacabana, com vista para a praia de Copacabana. Esta será a janela de transmissão dos noticiários, das reportagens, dos directos, e um veículo poderoso para mostrar um pouco do Rio de Janeiro, e do Brasil, a todo o

²⁷ “Mercado hoteleiro regista crescimento record nos lucros”, em Panorama <http://panorama.jll.com.br/mercado-hoteleiro-nacional-registra-crescimento-recorde-nos-lucros-em-2011/>

mundo. Erguidos pela Prefeitura do Rio, os Outside Studio Presentation são uma ideia herdada do Mundial de Futebol 2010 na África do Sul. Se em 2010 o pano de fundo das transmissões era um estádio,²⁸ em 2014 será uma das praias mais famosas do mundo, e que Ricardo Trade considera o cenário ideal para o país se dar a conhecer. Também a FIFA escolheu a cidade para montar o seu quartel general durante o Mundial de Futebol, assim como o Centro de Árbitros.²⁹ Uma escolha que Ricardo Trade assinala por se tratar de uma aposta independente e não imposta pelo COL, ainda que qualquer cidade estivesse preparada para receber os dois órgãos. É uma escolha que para Trade revela a confiança e projecção que o Rio de Janeiro tem hoje no panorama mundial das cidades.

A comunicação do Mundial de Futebol está também a cargo do COL. Ricardo Trade, supervisor do departamento de comunicação, traça as linhas gerais daquilo que tem de ser mostrado ao mundo. A mensagem principal constrói-se à volta de um Brasil como um todo. Não interessa mostrar o Brasil do Rio de Janeiro, ou o Brasil de São Paulo. A unidade é a diversidade da Amazónia, com a metrópole, a praia, o pantanal e tudo o que o Brasil tem no seu ADN. Mas não poderá ser só isto. É importante o Brasil mostrar ao mundo que é capaz. Que tem capacidades de organizar uma grande festa, que sabe celebrar consigo próprio e com o mundo num espírito que quer reivindicar para si: Brasil é o país do futebol.

4.6.3 – O legado

Pensar em acolher um mega evento desportivo é criar uma oportunidade de repensar a reputação de um país. E o que fica no final do Mundial de Futebol? Que legado e que transformações definitivas podemos verificar num Brasil pós-Mundial de Futebol 2014? As mais visíveis serão claramente a nível de infra-estruturas. Um centro de transportes mais evoluído, moderno e organizado, e aeroportos com melhores condições, são benefícios proporcionados pelo Mundial de Futebol e que se tornam parte integrante do país. São vários os exemplos destas melhorias. As operadoras móveis instalarão até ao

²⁸ “South Africa World Cup 2010”, em HBS
<http://www.hbs.tv/past-hbs-missions/2010-fifa-world-cup-south-africatm.html>

²⁹ “Árbitros começam treinamento no Centro de Futebol Zico”, em FIFA
<http://pt.fifa.com/worldcup/news/newsid=2085387/index.html>

início do Mundial de Futebol mais de 10000 antenas para aumentar a cobertura de internet móvel 4G.³⁰ Os autocarros foram sujeitos a alterações para reduzir consumos e passaram a circular a biodiesel, uma forma menos poluente que o gasóleo tradicional. No concerto de Paul McCartney em 2011, no estádio do Engenhão no Rio de Janeiro, foram testados novos modelos de transportes.³¹ Quis-se evitar o uso do carro e fomentar o uso de bicicletas e transportes públicos. Este é um esforço que não se fica pela mudança de mentalidade. O sistema tal como existia não proporcionava o uso dos transportes públicos. Se pensarmos que antes da reestruturação da linha de comboio do estádio não era possível comprar uma viagem de ida e volta, então repensamos o nosso trajecto. Estar na fila, duas vezes, uma na ida e outra no regresso, para comprar um simples bilhete, chega quase a ser inacreditável pela inoperabilidade e pela falta de solução simples. A questão fundamental é mesmo esta: pequenos problemas como este nunca tiveram de ser solucionados nem nunca estiveram em debate, e só um mega evento como um Mundial de Futebol possibilita a coordenação, experimentação e resolução dos mesmos.

Ricardo Trade assinala o caso do Maracanã, o estádio do Rio de Janeiro que pode vir a ser privatizado. Isso só acontece porque o Brasil vai organizar o Mundial de Futebol. De outra forma o estádio nunca passaria das mãos da Prefeitura para uma gestão privada. “O governo não está preparado, não é o foco dele gerir um estádio” afirma Trade entusiasmado com as possibilidades que podem surgir com esta mudança. Um dos principais interessados é uma empresa inglesa, com tradição na gestão de grandes “salas”. Este é um interesse que mostra o Brasil, e o Rio de Janeiro, a serem colocados no mapa dos grandes acontecimentos. Um estádio como o Maracanã, com capacidade superior a 70000 pessoas, é um espaço que não se esgota, nem pode, apenas com o futebol. Outros eventos como concertos, festivais, colocariam o Rio de Janeiro, e o Brasil, na rota dos grandes eventos internacionais. É pertinente ressaltar, que a privatização se encontra suspensa pelo tribunal³², e que o futuro do estádio é ainda incerto. Outra particularidade do estádio que se destaca é a sua eficiência energética. As

³⁰ “Brasil vai precisar de 9566 novas antenas de celular até à Copa de 2014”, em UOL <http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2013/02/26/brasil-vai-precisar-de-9566-novas-antenas-de-celular-ate-a-copa-de-2014-para-ter-4g.htm>

³¹ “Confira esquema de transito para show de Paul MacCarteney no Engenhão”, em Globo <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2011/05/confira-esquema-de-transito-para-show-de-paul-mccartney-no-engenhao.html>

³² “Justiça suspende licitação para privatizar Maracanã”, em Exame <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/justica-suspende-licitacao-para-privatizar-maracana--2>

suas qualidades nesta área são um corte com o cenário actual brasileiro. As águas da chuva serão usadas no consumo próprio das casas de banho do estádio, a cobertura usada para recolha de energia solar, e os materiais são certificados salvaguardando a natureza.³³ O COL e a FIFA querem assim dar o exemplo de sustentabilidade, traçar tendências, e aos poucos, consciencializar as massas do que cada pessoa pode fazer. O exemplo do Maracanã serve como modelo para tantos outros sectores. Trata-se da maximização e profissionalização de uma área em específico, neste caso da gestão de um estádio, com uma gestão voltada para as especificidades daquele espaço. O mesmo acontecerá com os transportes, com o sector hoteleiro, e com outros serviços. Áreas diferentes não podem ser tratadas de forma igual, desta forma as concessões e privatizações vão ganhar espaço para profissionalizar cada serviço.

Para Ricardo Trade é importante frisar que o legado é gerido pelo país e pelas Prefeituras. A FIFA não exige praticamente nada mais que os estádios acabados. Exige transportes adequados: aeroportos e linhas públicas de transportes.³⁴ Não exige nenhuma construção extraordinária, nem implementação de novos troços para transportes. Todas estas melhorias e novas construções são o resultado do estudo das necessidades do país, e do investimento que quer fazer para o futuro, balizado nas suas perspectivas. O legado que se quer deixar é o resultado da discussão das autoridades governamentais com a sociedade e com os investidores privados. A FIFA não consegue apoiar financeiramente todas as obras, por isso, Trade salienta o esforço nacional, cooperação e coordenação, que tem vindo a ser desenvolvido nas mais diversas áreas. Esse é o factor decisivo para o Mundial de Futebol ter vindo para o Brasil, aponta Trade. Só o Brasil precisava de um evento desta dimensão. Os outros países já estavam prontos. Bastava-lhes fazer umas preparações mínimas e receber as pessoas. “O Brasil era o único país que precisava de trazer o Mundial de Futebol para tudo isto acontecer aqui.” Só este evento conseguia mobilizar as pessoas, e assinala Trade que apenas para os estádios foram contratados 23000 funcionários.

³³ “Eficiência energética”, em Rio Capital da Energia
<http://www.riocapitaldaenergia.rj.gov.br/site/conteudo/Atuacao20Projeto.aspx?C=%2BiV9Mutj%2Brg%3D>

³⁴ “FIFA reduz exigência e custo de estruturas temporárias da Copa”, em Brasil Económico
http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/fifa-reduz-exigencia-e-custo-de-estruturas-temporarias-da-copa_127946.html

O legado de um Mundial de Futebol está invariavelmente ligado à mensagem que se quer passar. Patente na mensagem deste Mundial de Futebol 2014 está a vontade de dizer ao mundo que o Brasil sabe bem receber, que sabe organizar e tem todas as capacidades para tal. Mas dizer não é mostrar. Provar esta hospitalidade tem sido um esforço de vários sectores com áreas de formação diversa. Taxistas das cidades sede estão a aprender inglês para melhor comunicar com os passageiros.³⁵ É importante por isso que essas mesmas pessoas se consigam mostrar e comunicar. Falar um pouco sobre o Brasil, aconselhar um destino, servir de guia se for necessário, e até pequenas mordomias da profissão. O rádio está alto de mais? Que estação prefere? Ar condicionado bem regulado para o passageiro? O domínio da língua inglesa é uma *skill* obviamente útil durante o Mundial de Futebol, mas que ficará para toda a vida. Este cenário é propício a passar a ideia que o inglês é um investimento, uma mais-valia importante, que se trata da língua que abre portas para o mundo, e que agora é o momento ideal para a aprender.

Ricardo Trade acredita que o legado deixado pelo Mundial de Futebol ficará mais enraizado do que na aparente hospitalidade. Desde os Jogos Pan-Americanos que tem acompanhado o desenvolvimento de uma cultura de voluntariado. Das camadas mais jovens aos mais seniores, tem havido uma resposta crescente de pessoas disponíveis para ajudar. Trade dá o seu próprio exemplo de como também agora sente “necessidade de empurrar macas e o que for necessário num hospital.” Até ao Mundial de Futebol 25000 pessoas serão treinadas.³⁶ Desenvolver esta cultura através de um mega evento como o Mundial de Futebol é um chamariz perfeito para dar a conhecer as pequenas coisas que cada um pode fazer pelos outros. Poder fazer parte integrante do evento, contactar de perto com as estrelas, assistir aos jogos, percorrer os bastidores de um Mundial de Futebol, são oportunidades apenas disponíveis para quem está disposto a oferecer o seu tempo e as suas capacidades. Se esta mensagem for entregue da forma correcta, então Trade acredita que a base desta cultura de voluntariado está criada e todo o Brasil irá beneficiar hoje e no futuro.

³⁵ “De prostitutas a garçons pelo menos 116 mil devem aprender inglês e espanhol de olho nos estrangeiros durante a Copa de 2014” artigo UOL

<http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2012/12/19/de-prostitutas-a-garcons-pelo-menos-116-mil-devem-aprender-ingles-e-espanhol-de-olho-nos-estrangeiros-durante-a-copa-de-2014.htm>

³⁶ Brasil espera ter um milhão de voluntários latino americanos no Mundial 2014

<http://www.conmebol.com/pt-br/content/brasil-espera-ter-um-milhao-de-voluntarios-latino-americanos-no-mundial-2014-0>

4.7 – Conclusão temática

O Brasil viu no mega evento que é um Mundial de Futebol uma oportunidade para se mostrar novamente ao mundo. Organizar um mega evento como este, é para o COL uma afirmação das capacidade do Brasil, e a mensagem que quer transmitir a nível mundial assenta nestas novas valências. A comunicação é dividida para dois públicos, o nacional e o internacional. Se para o público nacional é importante comunicar a união nacional, a capacidade, realização e responsabilidade; para o público internacional é fundamental passar uma reputação de país desenvolvido, de confiança, inovador e moderno. O desafio de criar esta reputação é complexo, mas poderão estas características corresponder na totalidade à realidade do Brasil?

Walter Lippmann (2008) escreve que “as pessoas que mais amamos e admiramos são os homens e mulheres cuja percepção está mais cheia de pessoas que de tipos e que nos conhecem melhor do que a classificação em que poderíamos enquadrar-nos” (Lippmann, 2008: 156). O forçar de um enquadramento, de uma reputação, é como que uma pequena “traição” ou exigência com a qual não queremos pactuar. Agnes Heller (2011) realça a naturalidade com que a nossa vida tende a estimular pensamentos ultrageneralistas. O singular prevalece, a partir de uma sustentação em juízos provisórios que nos levam a não levar questões ou qualquer contestação. Desta forma, o que acontece é estes juízos cristalizarem e fossilizarem, como que preconceitos, e que guiam a individualidade. O resultado é um impedimento quase automático da ordem aparentemente natural, sem por isso haver questionamento do que nos é dado como real (cf. Heller, 2011). O que pode então acontecer quando a marca Brasil comunica-se no fundamento básico que grande parte do mundo ocidental já tem do país: samba, futebol e festa.

Capítulo 5 – Notas finais e conclusões

No imaginário colectivo mundial o Brasil é representado como um país do futebol. É portanto um desafio apetecível pensar no Brasil enquanto país organizador de um Mundial de Futebol, e o que tem para comunicar nesse momento. Essa reputação de país futebol prevalece apenas além fronteiras, ou acentua-se ainda mais na percepção nacional brasileira?

O Mundial de Futebol 2014 a ser realizado no Brasil, não pode ser visto como um mega evento solitário. Este encaixa num espaço de tempo de 10 anos que reúne no Brasil mega eventos como os Jogos Pan-Americanos de 2007, uns Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016, uma Taça das Confederações em 2013, e até umas Jornadas Mundiais da Juventude em 2013 com a visita do Papa Francisco. Não se pode analisar um destes eventos sem admitir a existência de todos os outros. Em conjunto formam condições ímpares de destaque para um país. Nunca o Brasil teve tanto mediatismo e atenção de todo o mundo. Se organizar um mega evento é por si só uma oportunidade única de construir, ou redefinir a reputação do país, então o Brasil, num médio espaço de tempo, teve várias oportunidades “únicas” para se fazer ouvir.

Durante a minha investigação não consegui chegar a um contacto directo com os intervenientes do COL ou FIFA de maneira a poder ter um ponto de vista que não fosse o formal e objectivo da documentação oficial relacionada ao Mundial de Futebol 2014. Para um futuro trabalho acredito que seria benéfico ter este ângulo mais pessoal dos intervenientes na organização e comunicação de um Mundial de Futebol, e que friamente possam falar do contexto e dos factores externos à organização de um Mundial de Futebol, e que não podem ser previstos num plano criado a médio prazo. O contacto com estes intervenientes, além de adiado, negado ou impossibilitado, foi sugerido ser “substituído” pela vasta documentação oficial disponível online. Sendo de facto uma documentação rica em informações extremamente úteis para entender a estratégia de comunicação do Mundial de Futebol 2014, não quis desde o início que o trabalho de campo se ficasse por aí, podendo hoje concluir que mais entrevistas trariam uma visão menos formal do mega evento, e também uma dimensão extra para a presente dissertação de muito interesse e pertinência.

Nos vários capítulos do Plano Aquarela 2020, e sem haver um em específico que se debruce sobre a construção da reputação, há uma temática constante que refere a importância da reputação na construção de uma estratégia. A ideia que o plano passa é a de um país que tem uma reputação sobretudo construída pelo que os outros percebem. É notória a importância dada à reputação que os outros países têm do Brasil. O que salta mais à vista é que essa reputação pode até nem ser a mais correcta, ou próxima da realidade, sem que isso seja questionado, e o plano parece estar disposto a usar essa reputação como base daquilo que quer ser, sendo que dá a entender que já é assim e que as mudanças não são assim tão notórias.

Vale a pena pensar por que razão se dá tanta importância ao estereótipo do Brasil do samba e do futebol, aquando da construção da comunicação do mega evento. Não se trata de exigir que também se comunique aos brasileiros o que é o Brasil, o que até poderia ser visto como alguma arrogância, mas passar uma reputação com a qual não se identificam, ou até consideram algo simplista e redutora, pode ter outras consequências. A construção da marca Brasil é assim uma marca estereotipada e sem surpresas para o mundo. Esta é uma marca que assenta na tríade praia, festa e futebol, que o Plano Aquarela apenas reforça, deixando assim um legado de marca-país enraizado para o Mundial de Futebol.

O desafio da estratégia de comunicação do Mundial de Futebol é exactamente superar, através do futebol, a reputação estereotipada construída ao longo dos últimos anos, pelo Plano Aquarela e que deu origem àquilo a que hoje entendemos como marca Brasil. Não interessa em 2013 apenas comunicar que o Brasil tem praias paradisíacas, que é um país festivo e casa do futebol. A dimensão extraordinária que entrou nesta estratégia criada para comunicar o Mundial de Futebol foi a demonstração de capacidade. À marca Brasil faltava a componente de provar a si própria e ao mundo que tinha capacidade de execução, ao mesmo tempo que constrói credibilidade. Estes novos adjectivos entram na equação da estratégia de comunicação de forma conceptual, ou seja, ao organizar o evento e este ao ser bem sucedido está-se a consolidar uma reputação baseada no prestígio, na responsabilidade e na concretização. Como país emergente, o desafio do Brasil é exactamente esse, colocar-se e fazer-se respeitar entre os países mais desenvolvidos do mundo. Este pensamento está implícito na distribuição de países pelas vagas de comunicação do Mundial de Futebol. Em primeiro lugar estão os países mais

desenvolvidos, como que uma necessidade do Brasil provar-se e introduzir-se num lote de progresso e valias.

Os meses que vivi em São Paulo coincidiram com as manifestações que despoletaram contra o aumento do preço dos transportes públicos em vinte centavos. O que de início serviu de mote para as manifestações, rapidamente cresceu e angariou novas palavras de ordem e razões de protesto.³⁷ De repente o Brasil acorda, como em tantos cartazes se lê, e em tantas manchetes de noticiários se faz ouvir. O “gigante” já não está mais adormecido. Para todos os estrangeiros, e talvez até para os próprios brasileiros, estas reacções foram uma novidade surpreendente. Até aqui a reputação existente a nível mundial, e também referida pelo governo, era a de alegria, de festa, e que mesmo estando tudo mal, há sempre felicidade e despreocupação generalizada, relaxada e festeira própria do Brasil.

O que aconteceu a partir do mês de Junho por todo o Brasil, não podia abalar e contradizer mais todos os preconceitos e estereótipos que se haviam formado. Da passividade, da festa e da alegria, surgia a revolta, a violência e a insatisfação generalizada. E insatisfação num ponto crucial e surpreendente. Os gritos de revolta contra a Taça das Confederações, então prestes a começar, e o Mundial de Futebol 2014, os dois eventos a serem organizados no país, chocam com a reputação do país da nação futebolística que todo o mundo associava ao Brasil. Como é que de repente um país tão afeiçoado ao futebol, que tanto comemorou por finalmente poder organizar estes mega eventos desportivos, pode aparentemente de um dia para o outro, perder o controlo e passar a condenar os próprios mega eventos?

As razões para a condenação dos mega eventos é de ordem variada; da corrupção, aos gastos descontrolados³⁸, mas aqui o ponto fundamental a entender é o impacto que essas manifestações tiveram na reputação do Brasil. Nos media um Brasil fora do normal chegou a todos os cantos do mundo. Será ainda muito cedo para apurar o resultado final e que mudanças podem estes acontecimentos ter trazido à reputação do Brasil. No

³⁷ “Não são só 20 centavos”, dizem manifestantes na avenida Paulista, em Folha <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2013/06/1297985-nao-sao-so-20-centavos-dizem-manifestantes-na-avenida-paulista.shtml>

³⁸ “Festa e protestos marcam caminhada em prol da copa”, em Globo <http://g1.globo.com/mato-grosso/noticia/2013/06/festa-e-protestos-marcam-caminhada-em-prol-da-copa-2014-em-cuiaba.html>

entanto, nos media vão surgindo notícias que claramente mostram que nada ficou como antes. Nos EUA, no programa de sátira noticiosa “Colbert Report” do canal Comedy Central, foi emitida uma reportagem sobre as manifestações no Brasil.³⁹ O tom da reportagem é bastante simples: o repórter Stephen Colbert não entende porque há manifestações no Brasil, se tudo no país é festa e futebol. E pergunta mesmo ironizando, se na origem dos confrontos estará uma declaração do Pelé sobre Carmen Miranda. O repórter chega mesmo a declarar “eu não sei mais nada sobre o Brasil”, fazendo alusão ao clássico samba e futebol que tem na mente e que lhe construiu a ideia que tem do país.

Um outro factor a abalar a reputação internacional do Brasil foi a reacção da FIFA, com dúvidas lançadas nos media sobre a escolha, correcta ou incorrecta, do Brasil para organizador do Mundial de Futebol 2014.⁴⁰ Uma reacção talvez exagerada, e sem dúvida muito mediatizada, mas que obrigou responsáveis e governo a questionarem-se sobre o Brasil que se havia construído mentalmente.

Considero que um ponto importante a reter é que uma marca-país pode ter um processo de construção bastante demorado e feito de pequenos passos. Todavia pode ser desacreditada ou distorcida de um momento para o outro. As manifestações e todos os confrontos transmitidos a nível mundial durante o verão de 2013, não só mancham uma reputação de um país tido como tranquilo, como contradizem a estratégia colocada em marcha a partir da comunicação do mega evento que é o Mundial de Futebol 2014. Aparentemente o Brasil não tem a estabilidade suficiente para receber um evento desta dimensão, não tem a segurança necessária, nem a mobilização social.⁴¹ Se o maior mote do futebol é unir as mais variadas nações, reunir todas as pessoas e fazer disso uma grande celebração, tal como referido no Plano Aquarela, então nada mais pode ser contraditório que as imagens de violência e conflito difundidas à escala global.⁴²

³⁹ “Brasil vira piada em telejornal cómico nos EUA”, em Youtube
https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=SC2NAfDsoh8#at=81

⁴⁰ “Copa das Confederações deixa dúvidas sobre 2014”, em BBC
http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2013/07/130630_analise_copa_confederacoes_rw_cc.shtml

⁴¹ Romário: “O povo brasileiro não vai participar directamente da Copa”, em R7 Esportes
<http://esportes.r7.com/futebol/copa-das-confederacoes-2013/romario-o-povo-brasileiro-nao-vai-participar-diretamente-da-copa-12042013>

⁴² “Reporter tells how the police brutality marked the latest protest”, em Folha de São Paulo
<http://www.youtube.com/watch?v=W6QVLE8PQJ8>

É impossível saber até quando estes conflitos vão perdurar na memória colectiva e afectar a reputação da marca Brasil. No entanto, o que me parece sem dúvida necessário, é uma reorganização da estratégia de comunicação para o Mundial de Futebol 2014. Não é possível ignorar estes eventos e a repercussão que podem ter na construção de uma marca-país. Considero também que estas manifestações não falam apenas por si, representando-se como problema a controlar, ou a ter em conta. Fundamentalmente considero que na construção da marca Brasil foram negligenciados alguns aspectos e dimensões intrínsecas à realidade brasileira. O Brasil é ainda um país em vias de desenvolvimento, e não pode para já considerar-se país do primeiro mundo. A corrupção faz parte da cultura brasileira, as insuficiências ao nível da saúde e do ensino são evidentes, e o número de pessoas a viver no limiar da pobreza é ainda muito expressivo.⁴³ Ou seja, a marca Brasil, quer mostrar um país preparado e evoluído, quando isso não corresponde à realidade. O grande risco é haver um choque de expectativa e realidade que pode destruir a marca Brasil. Aquilo que se assistiu no Brasil foi uma considerável parte da população a perceber que o Brasil está a ser mostrado como que algo que não existe.

Sintetizando, as conclusões ficam registadas em quatro pontos fundamentais:

- A construção da marca Brasil assenta numa visão estereotipada do país, tendo como características principais: a natureza, a cultura viva, a alegria do povo e o bom clima.
- A estratégia de comunicação do Mundial de Futebol tenta superar a reputação da marca Brasil estereotipada do Plano Aquarela e traz-lhe uma nova dimensão: o Brasil é um país desenvolvido e capaz.
- As manifestações populares ocorridas no Brasil no verão de 2013 contestavam a forma como estavam a ser geridos os dinheiros públicos na organização do Mundial de Futebol. A falta de infra-estruturas como estradas, hospitais, escolas, e a construção de doze novos estádios contrariam a mensagem de prosperidade e desenvolvimento que é comunicada na estratégia do Mundial de Futebol.

⁴³ “No Brasil 22% da população ainda se equilibra no limiar da pobreza” em Folha de São Paulo <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1262324-no-brasil-22-da-populacao-ainda-se-equilibra-no-limiar-da-pobreza.shtml>

- A FIFA reage às manifestações e ao clima de insegurança vivido no Brasil no verão de 2013 lançando dúvidas sobre a escolha do país para organizador do Mundial de Futebol 2014. A reputação do Brasil sai afectada pela discrepância entre reputação criada para a marca Brasil, e a realidade brasileira.

Considero que neste momento, o desafio é repensar a marca Brasil. Esta é uma marca-país que não tem de ser vítima da realidade. Esconder os problemas nacionais, de infra-estruturas, de violência, de saúde, etc, não é o objectivo. No entanto tem de se saber lidar com eles. Possivelmente será melhor construir uma marca consistente, que outra assente em factos não reais. Dado que não existe certo ou errado nas características de uma marca-país, a sua modelação é portanto muito subjectiva e o que pode agradar a uma percentagem da população mundial, a privados, ou governos, pode não interessar a outras. A marca Brasil tem antes de mais aceitar o contexto em que está inserida. Pode não ser problemático um país não ser o mais avançado do mundo em saúde, ensino, ou até em segurança, mas pensar na construção de uma marca-país é potenciar os reais atributos e capacidades do país, de forma a valorizá-lo e projectá-lo nas suas verdadeiras dimensões. Em 2013, a marca Brasil, encontra-se envolta de ruído desnecessário, informação e contra-informação, que apenas desviam a atenção de uma marca Brasil que tem tanto para mostrar e se fazer ouvir, e continua presa a um clássico praia, festa e futebol.

Referências bibliográficas

ASHWORTH, G.J. and Voogd, H. (1990), *Selling the City*, Londres: Belhaven Press.

ANHOLT, Simon (2007), *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*, Nova Iorque: Palgrave Macmillan.

ANHOLT, Simon (2006), *Place branding: Is it marketing, or isn't it? Place Branding and Public Diplomacy*, Número 4, 1-6.

ANHOLT, Simon (2006), *The Anholt City Brands Index: How the world see its cities*, http://www.futuremelbourne.com.au/wiki/pub/FMPlan/S3Resources/Anholt_City_Brands_Index_cbi2006-q4-free.pdf Site acessido em 10.03.2013

BAKHTIN, Mikhail (1998), *Questões de literatura e de estética (A teoria do Romance)*. São Paulo: Editora UNESP.

BAKHTIN, Mikhail (Volochinov) (1997), *Marxismo e filosofia da linguagem: Problemas fundamentais do Método Sociológico na Ciência da Linguagem*. Ed. Trad. Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo: HUCITEC.

BENI, M. C. (2006), *Política e planejamento de turismo no Brasil*. São Paulo: Aleph.

BILKEY, Warren J. e NES, Erik (1982), *Country-of-origin effects on product evaluations*. *Journal of International Business Studies*, East Lansing, n. 13.

BONETTI, Enrico (2004), *The effectiveness of meta-brands in the typical product industry*. Harvard: British Food Journal n.106

BRASIL (2008), *Legados de Megaeventos Esportivos*, Brasília D.F.: Ministério do Esporte

BRASIL (2009), *Ministério do Turismo. Plano Aquarela 2020: Marketing Turístico Internacional do Brasil*, Brasília D.F.: Gráfica Brasil

BRASIL (a) (2012), *Ministério do Desporto. Plano de promoção do Brasil: A copa do mundo FIFA 2014 como plataforma de promoção do país*, Brasília D.F.: Gráfica Brasil

BRASIL (b) (2012), *Ministério do Desporto. Programação Oficial do Governo Federal para Promoção do Brasil pela realização da Copa do Mundo FIFA 2014*. Brasília, D.F.: Gráfica Brasil

CHANTTALAS, Michael J. (2005), *The effects of national stereotypes on country of origin based product evaluations*, Nova Iorque: The City University of New York

CHIAS Marketing (2003), *Plano Aquarela 2003-2006*, Brasília.

CIDRAIS, Álvaro (1998), *O Marketing Territorial aplicado às cidades médias Portuguesas*, Lisboa: Ed. do autor.

CIOFFI, S. (2001), *Turismo de fronteira e fronteiras da mediocridade*. São Paulo: Folha.com Disponível em: http://blogdoturismo.folha.blog.uol.com.br/arch2011-09-11_2011-09-17.html. Site acessado a 7.06.2013

FLOREK, M.; INSCH, A. (2008), *The trademark protection of country brands: insights from New Zealand*. *Journal of Place Management and Development*, Auckland: Bradford.

FOMBRUN, C. J. (1996), *Reputation: realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

GEE, C.Y.; FAYOS-SOLÁ, E. (org) (2003), *Turismo internacional: uma perspectiva global*, Porto Alegre: Bookman.

HELLER, Agnes (2011), *O cotidiano e a história*, São Paulo: Paz e Terra.

HOLLENSSEN, Svend (2004), *Global Marketing*, Londres: Prentice Hall.

HORNE, J; MANZERNREITER, W. (2006), *Sports Mega-events: social scientific analyses of a global phenomenon (special issue:)* V. 54, Issue Supplement S2, Washington: The Sociological Review Monograph Series

JAFFE, E.D.; NEBENZAHL, I.D. (2001), *National image & competitive advantage*. Copenhaga: Copenhagen Business School Press.

JOLY, Martine. (2005), *Introdução à análise da imagem*, São Paulo: Papirus (Coleção Ofício da Arte e Forma)

KATZ, D.; BRALY, K. (1933), *Racial stereotypes of one hundred college students*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Washington

KEARNS, G. & PHILCO, C. (1993), *Selling Places. The city as cultural capital, past and present*. Oxford: Pergamon Press Ltd.

KHAUAJA, D.M.R.; HEMZO, M.A. (2007), *Marca Brasil – Ficção ou realidade?: uma análise das iniciativas da APEX-Brasil para a construção da marca Brasil*. São Paulo: Internext – Revista Electrónica de Negócios Internacionais da ESPM, , v.2, n.1. <http://internext.espm.br/index.php/internext/issue/view/2> Site acessado a 22.05.2013

KINRA, Neelan (2006), *The effect of country-of-origin on foreign brand names in the Indian market*, Bradford: Marketing Intelligence & Planning.

KOTLER, P. (2003), *Marketing de A a Z*, São Paulo: Campus

KOTLER, P. (2006), *Marketing de Lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no caribe*, São Paulo: Prentice Hall.

KOTLER, P; REIN, I; SHIELDS, B. (2008), *Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores*, São Paulo: Bookman.

KOTLER, P; HAIDER, D.H.; REIN, I. (1993), *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, Nova Iorque: The Free Press.

LEWLLYN, Patsy G. (2002), *Corporate reputation: focusing the Zeitgeist*, Leuven: Business and Society.

LIMA, Maria Manuel (1997), *Considerações em torno do conceito de estereótipo: uma dupla abordagem* p.169-181, Aveiro: Revista da Universidade de Aveiro.

LIPPMANN, Walter (2008), *Meios de comunicação de Massa*, São Paulo: Editora Cultrix

LIN, Long-Yi; CHEN, Chun-Shuo (2006), *The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan* v.23, n. 5., Bingley: Journal of Consumer Marketing.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo (2010), *Pesquisa em Comunicação*, São Paulo: Edições Loyola.

MACHADO, A. H. (2008), *Marca País – Estratégia brasileira para construir sua marca*, São Paulo: FGV.

MARKESSINIS, A. (2010), *Country colors, flags and nation brands*. Acesso a 11 de Setembro de 2013. Disponível em <http://nation-branding.info/2010/05/26/country-colors-flags-nation-brands/>

MCCARTNEY, G.; BUTLER, R.; BENNETT, M. (2008), *A strategic use of the communication mix in the destination image-formation process* v.47, n.2. Londres: Journal of Travel Research.

MCLUHAN, Marshall (1964), *The Global Village*, Nova Iorque: Penguins Books.

MORGAN, N.; PRITCHARD, A. PRIDE, R. (2010), *Destination branding: creating the unique destination proposition*, Oxford: Elsevier.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. (2003), *Comportamento do consumidor*, São Paulo: Prentice Hall.

NAGASHIMA, Akira (1977), *A comparative "made-in" product image survey among Japanese businessmen* v.41, n.3, Chicago: Journal of Marketing.

OGDEN, J.R.; CRESCITELLI, E. (2007), *Comunicação Integrada de Marketing*, São Paulo: Pearson Prentice Hall.

OHANIAN, Roobina (1990), *Communication and validation of a scale to measure celebrity endorser's perceived attractiveness and design to influence* v.19, n.3, Memphis: Journal of Advertising.

OMT - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO (2012), *Relatório Anual*, Disponível em: http://www.wto.org/english/res_e/reser_e/annual_report_e.htm

[Acedido a 11.06.2013](#)

PAPADOULOS, Nicholas (1993), *What product and country images are and are not*. Papadoulos, Nicholas; Heslop, Louise A. (org.) *Product-country images: impact and role in international marketing*. Nova Iorque: International Business Press.

PETERSON, R.; JOLIBERT, A. (1995), *A meta-analysis of country of origin effects* n. 4, East Lansing: Journal of International Business Studies.

PFISTER, R.E.; TIERNEY, P.T. (2009), *Recreation, event, and tourism business: start-up and sustainable operations*, Illinois: Human Kinetics.

PIKE, S. (2008), *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Oxford: Elsevier.

PHARR, Julie M. (2005), *Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in a era of global brands?* v. 4, n. 13, Winter Park: Journal of Marketing Theory and Practice.

PREFEITURA DE GRAMADO Turismo (2013). Disponível em:
<http://www.gramado.rs.gov.br/index.php/Gramado/A-Cidade.html>. Site acessado a 25.05.2013

RAHHAL, Tamara A.; HASHER, Lynn; COLCOMBE, Stanley J. (2001), *Instructional manipulations and age differences in memory: now you see them, now you don't*, Washington: Psychology and Aging.

RAINISTO, Seppo (2003), *Success factors of Place Marketing: A study of Place of Marketing practices in Northern Europe and the United States*, Espoo: Helsinki University of Technology (Institute of Strategy and International Business)

REAL Instituto Ecano (2003), *Proyecto Marca España*. Madrid.

RUBIO, Katia (2008), *Megaeventos esportivos, legado e responsabilidade social*, São Paulo: Casa do Psicólogo.

SCHOOLER, Robert (1965), *Product bias in the Central America Common Market* v.2, n. 4. Chicago: Journal of Marketing Research.

SHIMP, T.A. (2007), *Comunicação integrada de marketing – propaganda e promoção*, Porto Alegre: Bookman.

SIMÕES, A. (1985), *Estereótipos relacionados com idosos* n.19, Coimbra: Revista Portuguesa de Pedagogia.

USUNIER, Jean-Claude (2006), *Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing*, Basingstoke: European Management Review.

YEOMAN, Ian; DURIE, Alastair; MCCAHERN-BEATTIE, Una; PALMER, Adrien (2005), *Capturing the essence of a brand from its history: the case of Scottish tourism marketing*, Basingstoke: Journal of Brand Management.