



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ADRIANA CAMPELO SANTANA

**MARCA LUGAR:
LIÇÕES DA NOVA ZELÂNDIA.**

Salvador
2006

ADRIANA CAMPELO SANTANA

**MARCA LUGAR:
LIÇÕES DA NOVA ZELÂNDIA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como parte dos requisitos para a obtenção de título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Elaine Norberto

Salvador
2006

Biblioteca da Escola de Administração da UFBA

S231 Santana, Adriana Campelo
Marca lugar : lições da Nova Zelândia / Adriana
Campelo Santana. – 2006.
118 f.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Elaine Figueira Norberto Silva
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2006.

1. Identidade social - Bahia. 2. Características nacionais brasileira.
I. Silva, Elaine Figueira Norberto. II. Universidade Federal da Bahia.

Escola
de Administração. III. Título.

306.089698
CDD 20. ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIANA CAMPELO SANTANA

**MARCA LUGAR:
LIÇÕES DA NOVA ZELÂNDIA**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração

Salvador, 09 de Outubro de 2006

Banca Examinadora:

Profª. Dra. Elaine Norberto
(Orientadora) – FCE/ UFBA

Prof. Dr. Cláudio Guimarães Cardoso
NPGA / UFBA

Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida
FCE/ UFBA

A
Lais e Vicente, meus filhos.
Dalva e Altamirando, meus pais.

AGRADECIMENTOS

A Profa. Dra. Elaine Norberto, orientadora atenciosa, instigante, incansável na busca das melhores opções, agradeço profundamente pelas grandes lições.

Ao Prof. Dr. José Célio Silveira Andrade pela sua atuação competente na coordenação do Programa de Mestrado Profissional, atencioso e amigo, nos apoiando durante todo o curso.

Ao Prof. Dr. James Ferrer Junior, que mesmo distante, sempre me apoiou nas minhas incursões no mundo acadêmico e participou nas escolhas das traduções.

Aos professores e funcionários do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) que nos ajudaram a construir este caminho.

Aos colegas e amigos da turma do MPA 6 por todo conhecimento que produzimos e compartilhamos e por todos os bons momentos.

A Lúcio Sacramento pela ajuda na montagem do banco de dados deste estudo, a Andrea Campelo e a Tecnologia Ativa por abrigar o banco de dados.

Aos meus amigos e colegas da SICM, aos entrevistados e a todos que de algum modo contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

CAMPELO, A. **Marca Lugar: Lições da Nova Zelândia**. 2006. 118f. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Nos últimos anos tem-se observado a existência da percepção da imagem dos países como um ativo poderoso para as economias nacionais. A projeção correta da identidade nacional e da imagem do país pode se tornar um importante instrumento de desenvolvimento econômico. A utilização estratégica deste ativo pode convertê-lo numa marca nacional. Uma marca lugar representa um caminho mais curto para decisões econômicas. O desafio consiste em como construir e posicionar esta marca adequadamente de modo que possa resultar em benefícios para o país. O propósito deste trabalho foi compreender o processo de formação e implementação de uma marca lugar, com o objetivo de produzir conhecimentos que sirvam para a implementação de uma marca Bahia. O objeto empírico analisado foi a experiência em construção de marca lugar da Nova Zelândia, nas dimensões turismo, investimentos e educação. Foi adotada a metodologia de estudo de caso. Para obtenção de dados primários foram feitas entrevistas semi-estruturadas através de correio eletrônico. O caso foi analisado considerando-se três aspectos: identidade, ações e comunicação. Como resultado verificou-se que um programa de marca lugar deve refletir a identidade local, deve ser construído a partir de uma base real, e precisa contar com a participação dos vários setores da sociedade.

Palavras chave: marca lugar, marca país, identidade nacional, valor da marca lugar.

ABSTRACT

CAMPELO, A. **Place Brand: Lessons from New Zealand Brand**. 2006. 118 p. Dissertation (Master). School of Management, Federal University of Bahia, Salvador.

There is a new perception about country image as a powerful asset within the national economy. The national image is now often viewed as a potential competitive advantage. Therefore, the correct use of national identity and country image could and should be an important tool for economic development. The strategic utilization of this asset and of local values should become a symbol that, in time, can be converted into a national brand. Brands and images have become a shortcut to economic decisions. However, the principal problem is how to position the country brand effectively. The main question is how to build a place brand. The purpose of this research is to understand how countries can build their own brands. The goal of this research is to contribute with some lesson to build the Bahia Brand. The empirical object was the New Zealand Brand. Case study was the applied procedure, and the data were collected from literature reviews, document analysis and semi-structured interviews with professionals involved with the Brand. We analyzed the case considering three main aspects that should be consider in a place branding effort: local identity, strategies for external and internal audiences, and communication. As result we learned that a good place branding program should reflect the people and their culture, should be build in real basis and need the commitment of public and private stakeholders.

Key words: place brand, country brand, place equity, country equity, national identity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	–	Estudo de caso Tipo 2, adaptado dos Tipos básicos de Yin	16
Figura 02	–	Modelo imagem país combinando efeito halo e efeito sumário	39
Figura 03	–	Hexágono Marca Nacional Simon Anholt	47
Figura 04	–	Análise da Marca Nova Zelândia Índice Anholt-GMI Nation Brands	50
Figura 05	–	Representação do conceito The Orchard of the South Pacific	56
Figura 06	–	Primeira logomarca da marca Nova Zelândia	57
Figura 07	–	Logomarca New Zealand Way	58
Figura 08	–	Fernmark – logomarca atual	58
Figura 09	–	Logomarcas de organizações neozelandesas	59
Figura 10	–	Estrutura de governança do The New Zealand Way	63
Figura 11	–	Fotografia do Centro de Negócios da Nova Zelândia em Hong-Kong	64
Figura 12	–	Peças da campanha 100% Pure New Zealand	67
Figura 13	–	Retorno dos investimentos feitos na marca Nova Zelândia	70
Figura 14	–	Total de visitantes internacionais no período 1995-2005	71
Figura 15	–	Total de gastos dos turistas entre 1999-2004	72
Figura 16	–	Imagem desejada o contexto de investimentos	75
Figura 17	–	Modelo lógico de intervenção da Marca Nova Zelândia	78
Figura 18	–	Imagem da logomarca New Zealand New Thinking	80
Figura 19	–	Peças da campanha da marca educação	82
Figura 20	–	Investimentos no período 2000-2004	85
Figura 21	–	Investimentos por mercado.	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Orçamento dimensão investimentos

86

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
MDIC	Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio
MFAT	Ministry of Foreign Affairs and Trade
NZIEMN	New Zealand International Education Marketing Network
NZIS	New Zealand Immigration Service
NZTE	New Zealand Trade and Enterprise
TNZ	Tourism New Zealand
TNZWL	The New Zealand Way Limited

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETO E OBJETIVO DA PESQUISA	13
1.2	MARCO TEÓRICO	14
1.3	METODOLOGIA DE PESQUISA	15
1.3.1	Seleção do caso para estudo	15
1.3.2	Design da pesquisa	16
1.3.3	Fontes de dados e informações	17
2.	MARCO TEÓRICO	20
2.1	MARCA LUGAR: SIGNIFICADO E FUNÇÕES	20
2.1.1	Conceito e definição de marca	20
2.1.2	Função de uma marca lugar	23
2.1.3	A reputação do país de origem	26
2.1.4	Marcas como vetores da imagem nacional	29
2.2	FORMAÇÃO E PERCEPÇÃO DA IMAGEM DE UMA MARCA LUGAR	30
2.2.1	Marca lugar e significação	30
2.2.2	A dinâmica das representações sociais	32
2.2.3	Processo de percepção das marcas pelos consumidores	35
2.2.4	Constructo halo e constructo sumário	38
2.3	ELEMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MARCA PAÍS	40
2.3.1	Criando uma marca lugar ou reposicionando uma marca existente?	41
2.3.2	Utilizando uma Matriz SWOT	44
2.3.3	Vetor de sentido como elemento estratégico	46
2.3.4	Coordenando as mensagens emitidas	46
2.4	MEDINDO OS RESULTADOS DE UMA MARCA LUGAR	48
2.5	ASPECTOS DA REVISÃO DE LITERATURA	50

3.	O ESTUDO DE CASO	52
3.1	CONTEXTO HISTÓRICO	52
3.1.1	Primeira Fase: início dos anos 90	52
3.1.2	Segunda Fase: final dos anos 90	60
3.1.3	Terceira Fase: contexto atual	61
3.1.4	Modelo de governança atual	62
3.2	DIMENSÃO TURISMO	65
3.2.1	Estratégias adotadas	67
3.2.2	Os principais mercados	69
3.2.3	O programa de certificação	69
3.2.4	Avaliação da dimensão turismo	70
3.3	DIMENSÃO INVESTIMENTOS	72
3.3.1	Estratégia de desenvolvimento da marca na dimensão investimentos	76
3.3.2	Resultados esperados da intervenção da marca no contexto real	79
3.3.3	Avaliação da dimensão investimentos	80
3.4	A MARCA NOVA ZELÂNDIA PARA EDUCAÇÃO	81
3.4.1	Estratégia de construção da marca educação	83
3.4.2	Avaliação da dimensão educação	
3.5	ORÇAMENTOS	85
3.5.1	Dimensão turismo	85
3.5.2	Dimensão investimentos	86
3.5.3	Dimensão educação	87
3.6	OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS	87
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS	99
	APÊNDICES	103

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, tem-se observado a preocupação dos governos com a imagem e a reputação dos seus países perante a comunidade internacional. A percepção de que as economias são afetadas pelas interações transnacionais tem feito com que as nações dediquem maior atenção às conseqüências e repercussões dos seus atos na comunidade internacional. Países que possuem uma imagem positiva apresentam uma vantagem competitiva em relação aos outros, nos diferentes âmbitos da atividade econômica, seja na promoção do turismo, na abertura de mercados para exportação de produtos ou, na atração de investimentos diretos. Nesta arena global, competem países e empresas que projetam suas imagens influenciando-se mutuamente.

De acordo com Kotler e Gertner (2002), da mesma forma que marcas corporativas, os nomes dos países evocam valores, qualidades e estimulam os consumidores a fazerem associações mentais entre os valores e os produtos originários desses países.

A imagem de um país se nutre de vários aspectos, tais como geografia, clima, cultura, costumes, história, etnias etc. Esta imagem inspira valores e da mesma forma que as marcas corporativas, influencia nas decisões de consumo, não somente das firmas, mas também das pessoas em relação aos produtos de um país.

O conceito de que a imagem dos países funciona como uma marca está ganhando grande aceitação entre políticos, empresários, formuladores de políticas públicas e pessoas de marketing. O desafio consiste em como criar esta marca adequadamente de modo que possa resultar em benefícios para o país, pois a preocupação em utilizar a imagem local como um ativo econômico tem-se expandido. Neste sentido, não somente países têm se movimentado, mas também cidades, estados/províncias, regiões ou blocos de países.

Como afirma Anholt (2005), a imagem pode estar relacionada a aspectos tradicionais que se difundem ao longo dos séculos: guerras, religiões, diplomacia ou a falta dela, triunfos, desastres, filhos ou filhas famosas e também os produtos e as marcas que o país exporta para o mundo. Por exemplo, a França é associada a bons perfumes, a Alemanha à idéia de boa produtora de tecnologia, a Suíça é famosa por seus relógios e está relacionada a valores como confiabilidade.

Para as grandes companhias, trabalhar a imagem é uma tarefa corriqueira, uma atividade já inserida no planejamento estratégico. Para os países, é recente a percepção de que a imagem é um ativo poderoso, capaz de impactar muitos setores da economia. Mais recente ainda, é a decisão tomada por alguns lugares de desenvolver profissionalmente a sua imagem.

Ainda que seja uma iniciativa recente, um grande número de países começa a trabalhar de forma sistemática sua marca país. Podemos observar a experiência de lugares, como a Nova Zelândia, que criaram um amplo programa de governo fazendo com que a marca atue em vários setores da economia e da sociedade. A Escócia criou *Scotland as brand*¹, a Espanha adotou o símbolo de Juan Miró como uma marca para o segmento de turismo. Na Inglaterra, o Primeiro Ministro Tony Blair lançou a marca *Cool Britain*², com o objetivo de modernizar a imagem do país perante a comunidade internacional.

Os países da América Central (Belize, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua e Panamá) criaram conjuntamente a marca “*Centro América, So little... so much*³...”. A Austrália tem trabalhado sua marca em diferentes aspectos, na exportação de produtos, particularmente vinhos, no turismo e, recentemente, na indústria alimentícia. Esta desenvolve um programa para utilização da marca *Australian Made*⁴.

A África do Sul criou uma marca guarda-chuva *South Africa. Alive with possibility*⁵. A partir desta, muitas outras foram criadas, inclusive uma dimensão destinada a reforçar a autoestima da população intitulada *Proudly South Africa*⁶. Paralelamente, Johannesburg resolveu trabalhar sua própria marca fortalecendo a imagem da metrópole moderna do continente africano.

No Leste Europeu, em países como a Estônia e a Croácia, o entendimento de que a imagem deve ser tratada de maneira profissional é partilhada por muitos países como uma das dimensões de reconstrução da identidade nacional, da economia e das instituições.

O Brasil lançou a Marca Brasil com foco inicial no setor turístico. Em meados de 2005 a Embratur, responsável pela administração da marca, passou a trabalhar em conjunto com o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio - MDIC e com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP no sentido de que a Marca Brasil fosse utilizada na promoção das exportações.

¹ Escócia como marca.

² Britânia legal.

³ América Central. Tão pequena...tão grande.

⁴ Um feito Australiano.

⁵ África do Sul. Viva e cheia de possibilidades.

⁶ Orgulhosamente África do Sul.

1.1 OBJETO E OBJETIVO DA PESQUISA

O objetivo deste trabalho é compreender o processo de formação e implementação de uma marca lugar. O objeto deste estudo é o processo de configuração de uma marca lugar, particularmente, gostaríamos de investigar: Quais os aspectos que concorrem para a construção de uma marca lugar? Como as diferentes dimensões de uma marca se relacionam? Como deve ser um programa de marca lugar? Como posicionar adequadamente a marca de um lugar para beneficiá-lo economicamente? Como deve ser a comunicação de uma marca lugar?

Nesse sentido, vamos analisar uma experiência na construção do que se denomina *marca país*. Nosso objetivo é produzir conhecimentos que sirvam para a implementação de uma marca Bahia.

1.2 MARCO TEÓRICO

Na revisão da literatura, buscaremos conceitos para refletir como a imagem de um lugar é formada. Considerando que as sociedades estão em constante modificação, vamos procurar compreender como essas se apropriam de novos elementos, incorpora-os na sua realidade e comunicam a nova realidade alterada. Para isso, nos apoiaremos nos conceitos de Moscovici (2003) sobre as representações sociais, fenômeno que tem como finalidade tornar familiar tudo aquilo que não nos é familiar, fazendo-o através dos mecanismos de ancoragem e objetivação.

O processo de percepção das marcas e da imagem dos países por parte dos consumidores será analisado através da teoria da categorização desenvolvida por Jaffe e Nebenzhal (2001) e do modelo teórico composto dos constructos halo e sumário, criado por esses autores, com o propósito de discutir o efeito imagem país na decisão dos consumidores.

Para compreendermos as estratégias possíveis para trabalhar a imagem de um lugar, faremos uma reflexão sobre como reposicionar a marca país utilizando o modelo estratégico criado por Gilmore (2002). Ela defende que uma marca lugar não pode ser criada, mas reposicionada levando-se em consideração os ativos físicos e humanos do lugar. Nesse mesmo sentido, analisaremos os conceitos de Kotler e Gertner (2002) que sugerem a realização da análise SWOT para conhecimento das potencialidades e limitações locais.

Como estratégia para desenvolver a proposta de uma marca lugar, vamos nos apoiar no conceito desenvolvido por Norberto (2004) sobre os vetores de sentido. Os vetores de sentido são macro tendências mundiais que, se observadas e relacionadas com as competências locais, podem configurar o posicionamento mais adequado para uma marca lugar.

Analisaremos os conflitos das diversas dimensões de uma marca lugar e os seus distintos públicos, utilizando a reflexão de Papadopoulos e Heslop (2002) que fazem um paralelo entre corporações e governos. A preocupação dos autores com os conflitos entre as dimensões e a comunicação da marca também é partilhada por Anholt (2005), cujo modelo desenvolvido para mensurar a efetividade da comunicação de uma marca país apresentamos neste trabalho.

1.3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória. O conhecimento disponível em relação a essa problemática é incipiente, portanto insuficiente para subsidiar estudos descritivos.

As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizada, especialmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. (GIL, 1999, p.43).

Como estratégia de pesquisa, adotamos o estudo de caso em virtude da natureza do problema de pesquisa. Segundo Yin (1994, p.6), o método do estudo de caso é preferido quando não requer controle do investigador sobre os eventos, ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real.

Essas características mencionadas acima estão presentes na nossa pesquisa. Na nossa análise, não há manipulação de variáveis, não existe por parte do investigador nenhum controle sobre os eventos estudados. A pesquisa trata de estudar um fenômeno contemporâneo e dentro do contexto real.

1.3.1 Seleção do caso para estudo

Para definir o objeto empírico do estudo, capaz de dar subsídios para responder as perguntas de pesquisa, fizemos um mapeamento das iniciativas de construção de marca lugar existentes no mundo. Três pressupostos foram definidos para a escolha do caso a ser analisado. Foram eles: 1) A natureza do programa da marca lugar não deveria estar restrita a uma só dimensão, normalmente a imagem de um lugar é trabalhada pelo viés do turismo. Como a pesquisa busca investigar a formação de marca lugar como instrumento de desenvolvimento econômico, para apoio as exportações e atração de investimentos diretos, era necessário analisar experiências que

considerassem esses aspectos. 2) A experiência deveria apresentar certo grau de maturidade. 3) A consistência do material encontrado.

Dois lugares foram inicialmente selecionados, a Nova Zelândia e a África do Sul. Essa seleção nos levou a pensar em projetar um estudo de caso múltiplo com duas unidades de análise distintas como sugeridas por Yin (2003, p.61), que possibilitasse posteriormente cotejar as duas experiências. Entretanto, algumas dificuldades apresentadas em relação a acessibilidade aos dados da África do Sul nos fez convergir para um caso único: a marca Nova Zelândia.

1.3.2 *Design* da pesquisa

Dada a proposta da pesquisa e em função do conhecimento através do material disponível, verificamos que, no contexto do caso da marca Nova Zelândia, existiam várias unidades de análise independentes entre si. Essa observação nos levou a optar por um *design* de estudo de caso do Tipo 2 – Projeto Incorporado de Caso Único (YIN, 2003, p.60-67). Esse tipo de estudo de caso ocorre quando, dentro de um único contexto, existem duas ou mais unidades de análise independentes entre si, mas incorporadas ao mesmo contexto.

O caso único é a marca Nova Zelândia e as unidades de análises incorporadas são: a dimensão turismo, a dimensão investimentos e a dimensão educação. As três dimensões foram concebidas em momentos diferentes e adotaram estratégias próprias. Isso contribuiu e continua contribuindo na transformação do contexto. Vejamos a representação do design do estudo de caso na Figura 1, a seguir.

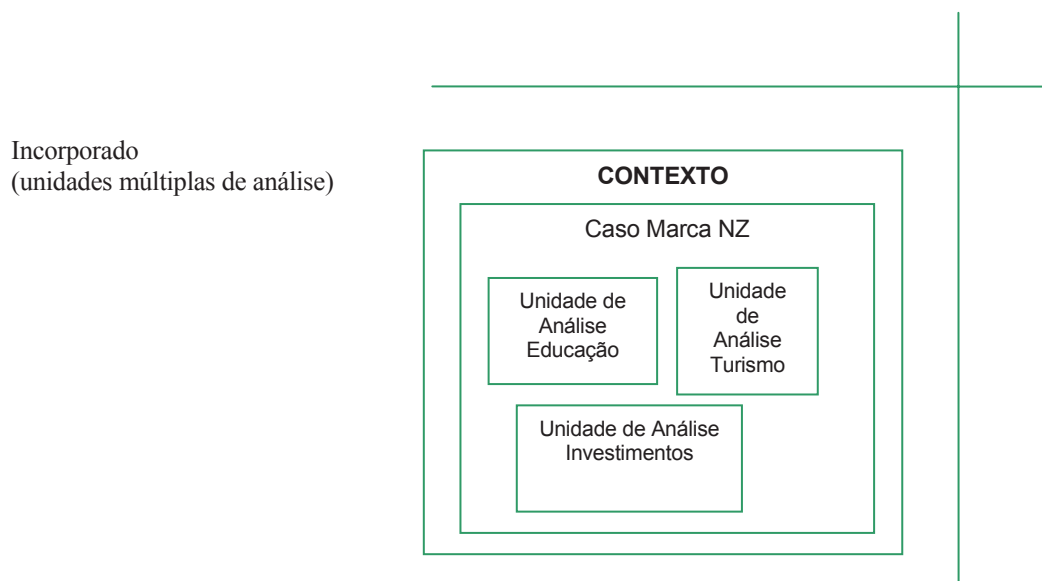


Figura 1- Estudo de caso Tipo 2, adaptado dos Tipos básicos de estudos de caso de Yin (2003, p.61). Elaborado pela autora.

1.3.3 Fontes de dados e informações

O material de pesquisa contou com múltiplas fontes de dados, levantamento bibliográfico, análise documental e entrevistas.

No intuito de obter dados primários através de entrevistas, elaboramos e encaminhamos, através de correio eletrônico, uma entrevista estruturada (Apêndice A) para 29 potenciais entrevistados⁷. Os entrevistados eram representantes dos órgãos públicos, ministérios, agências governamentais ligadas a turismo, investimentos e educação dentro e fora da Nova Zelândia, pesquisadores e pessoas envolvidas com o desenvolvimento da Marca Nova Zelândia.

Como resultado da iniciativa, não obtivemos respostas na forma de entrevistas. Mas o Ministério de Desenvolvimento Econômico nos encaminhou o Relatório de Avaliação da Marca Nova Zelândia. O documento respondia a todas as perguntas relativas a dimensão investimentos e parcialmente às relativas a dimensão turismo.

Na segunda tentativa, encaminhamos por correio eletrônico uma entrevista semi-estruturada (Apêndice B). Elegemos doze entrevistados. Seis dos entrevistados eleitos são pessoas envolvidas com o governo da Nova Zelândia. Os outros seis são pesquisadores, consultores e acadêmicos conhecedores da marca Nova Zelândia.

Obtivemos nove respostas dos seguintes entrevistados:

- 1) Ministro Trevor Mallard - Ministro do Desenvolvimento Econômico da Nova Zelândia;
- 2) Sr. Bert Aldridge – Representante da NZTE – *New Zealand Trade & Enterprise*⁸;
- 3) Sr. Peter Laurenson – Gerente do programa de criação da Marca Nova Zelândia na dimensão educação;
- 4) Sra. Margaret Davison – Consultora de estratégia da NZTE;
- 5) Sra. Catherine Young – Representante da *Tourism NZ*⁹;
- 6) Prof. Dr. Nigel Morgan – Pesquisador da Marca Nova Zelândia na dimensão turismo. Professor da UWIC – University of Wales Institute Cardiff na Inglaterra. Autor de artigos científicos e livros sobre o tema, utilizados nesta investigação e mencionados nas referências bibliográficas;
- 7) Prof. Dr. Peter Enderwick – Professor de Marketing da Universidade de Auckland na Nova Zelândia;

⁷ As entrevistas foram encaminhadas entre os dias 05 e 10 de março de 2006.

⁸ Agência de desenvolvimento da Nova Zelândia.

⁹ Agência de promoção ao turismo.

8) Prof. Dr. Brendan Gray – Diretor do Departamento de Marketing da Universidade de Otago na Nova Zelândia. Participante da *workshop* promovida pelo Ministério do Desenvolvimento com acadêmicos das quatro principais universidades da Nova Zelândia para avaliação da Marca;

9) Sr. Simon Anholt – Autor de vários livros e artigos científicos sobre marca lugar. Criador do índice Anholt-GMI para avaliar a imagem que os países projetam. Consultor do Governo Britânico.

Como fontes secundárias, utilizamos os seguintes materiais:

Documentos oficiais:

- Discursos
- Programas de governo
- Planejamentos estratégicos de ministérios e agências governamentais
- Planos de marketing da marca Nova Zelândia
- Relatórios de atividades das agências
- Avaliações de desempenho dos programas

Artigos científicos, matérias publicadas em revistas de marketing e informações disponíveis em websites.

Gostaríamos de chamar atenção que os documentos, em cada dimensão, não são uniformes quanto a natureza e ao volume. Enquanto, na dimensão educação, temos mais informações sobre as estratégias de implementação, nas outras duas dimensões, as informações são basicamente avaliações do desempenho das estratégias adotadas. Ressaltamos que todo material referente ao caso foi disponibilizado na língua inglesa. Por esta razão, optamos por manter os nomes dos programas de governo, dos documentos oficiais e das submarcas no original, indicando o significado através de tradução livre em nota de fim de página. Quanto aos nomes das instituições governamentais, agências de desenvolvimento e ministérios, traduzimos no texto e colocamos o nome original em nota de fim de página.

Na coleta dos dados e para efeito da validação do estudo de caso, observamos os princípios apontados por Yin (2003, p.109) e estruturamos um banco de dados disponível no endereço eletrônico www.tecnoativa.com.br/estudodecaso (Apêndice C).

...

No capítulo 2 desta dissertação, apresentaremos o marco teórico da investigação que nos deu subsídios para analisar o caso escolhido.

Apresentaremos, no Capítulo 3, o caso da marca Nova Zelândia, objeto empírico desta pesquisa.

As conclusões da análise e as lições aprendidas com o estudo de caso são apresentadas no Capítulo 4 deste trabalho.

2. MARCO TEÓRICO

Iniciaremos este capítulo com uma reflexão sobre marcas, particularmente, a imagem projetada por um país, um estado, uma cidade ou uma região que atua de modo semelhante as marcas corporativas, para decisões de mercado. Analisaremos as funções que uma marca lugar desempenha, os efeitos da reputação do país de origem na imagem dos produtos e as relações entre a imagem das marcas corporativas e a imagem nacional.

Vamos analisar os elementos que concorrem para a formação de uma marca lugar no âmbito interno da sociedade e as estratégias utilizadas para a construção e projeção da imagem da marca para o público externo.

Para analisar os fatores que concorrem para a formação e percepção da imagem da marca, utilizaremos os conceitos de Moscovici (2003) e as idéias de Jaffe e Nebenzahl (2001). Revisaremos a literatura sobre as funções das marcas e as estratégias de implementação de uma marca país, utilizando os conceitos de Aaker (1998), Kotler e Gertner (2002), Norberto (2003, 2004), Papadopoulos e Heslop (2002), e os modelos estratégicos de Gilmore (2002) e Anholt (2002, 2004, 2005).

2.1 MARCA LUGAR: SIGNIFICADO E FUNÇÕES

2.1.1 Conceito e definição de marca

A palavra marca encontra suas origens em diferentes campos de referências. A tradução da língua inglesa de *brand*, que corresponde a marca em português, tem sua origem no verbo nórdico *brandr*, que significa queimar. Queimar um símbolo no pêlo dos animais foi, durante muitos séculos, o principal meio de identificar a quem eles pertenciam. Da mesma forma, os produtores escoceses de uísque colocavam uma marca em seus barris de madeira para identifica-los e diferencia-los. A marca traz como mensagem uma identidade e o faz através de um símbolo (ANHOLT, 2004).

Para Norberto (2004, p.203), as marcas são um fenômeno conhecido desde a Antiguidade, como formas de identificação e diferenciação. “[...] são inscrições num produto que têm o poder de levar o observador a um processo de reenvio e de associações: são signos que fazem o indivíduo pensar em certo tipo de característica, em uma região de origem [...]”. Além de distinguir objetos, as marcas servem para identificação e diferenciação entre indivíduos e grupos sociais.

A mesma autora considera que as marcas são ativos simbólicos. A construção destes exige coerência conceitual das ações corporativas nas dimensões produtivas, comerciais e comunicacionais. Ressalta que estes ativos limitam as estratégias mercadológicas adotadas por parte das corporações, “pois as marcas funcionam como dispositivos sociais de construção de identidades” (NORBERTO, 2004, p.220).

Os autores Kotler e Gertner (2002) utilizam o conceito da *American Marketing Association*, que define uma marca como um nome, um termo, um signo, um símbolo, um design, ou a combinação de todos esses elementos com a intenção de identificar produtos ou serviços de um determinado vendedor e diferenciá-los dos demais vendedores existentes no mercado. Ressaltam que uma marca tem valor social e emocional para os seus usuários. Tem personalidade e fala por seus usuários.

De acordo com Aaker (1998, p.7), uma marca é um nome diferenciado e/ou um símbolo destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor e diferenciá-los daqueles produzidos pelos concorrentes. Uma marca sinaliza para o consumidor a origem do produto, protegendo, fabricante e consumidor, dos produtos que pareçam idênticos, mas produzidos pela concorrência.

O pesquisador Anholt (2002) explica que uma marca é uma complexa mistura de atributos: Sua face visível é a sua embalagem e sua identidade visual, sua voz é a propaganda, mas sua verdadeira personalidade só existe na mente dos consumidores. A reputação da marca que existe na percepção dos consumidores não é uma qualidade ou adjetivo do produto em si mesmo, embora, possa ser sim, uma resultante da qualidade do produto.

A palavra ‘marca’ envolve tudo que personaliza uma empresa ou produto, segundo Winsor (2004). Para o autor, a marca significa muito mais que uma logomarca ou uma campanha publicitária, é um canal de comunicação com os consumidores e com os mercados. É uma construção das organizações e dos consumidores que juntos criam o significado da marca através do seu relacionamento.

Para Van Gelder (2005), uma marca é a tradução da estratégia do negócio em uma experiência do consumidor. Isso significa que a compreensão plena da estratégia do negócio é imperativa para o desenvolvimento de uma marca.

Percebemos que todos os autores relacionam o conceito de marca com identidade e personalização. Uma marca, assim como um nome, está destinada a transformar algo num elemento único, singular. E o faz através de um símbolo que é o carreador da mensagem identificadora. Mas para que uma marca exista e cumpra o seu papel de identificador é preciso que seja reconhecida pelos outros. O que equivale a dizer que o significado da marca deve ser

compreendido por todos aqueles que, com ela, entrarão em contato. O símbolo somente terá a chance de cumprir seu papel se o seu receptor tiver meios de entender a mensagem. Para isto, é preciso que exista um sistema comum de significado e significante partilhado entre todos os participantes da comunicação.

A exemplo das marcas corporativas, os nomes dos países estimulam, nos consumidores, associações mentais entre valores e produtos. O conceito de marca, para os países, tem sido utilizado no sentido de dar forma à imagem que os países transmitem.

Para Kotler e Gertner (2004, p.64), uma marca país é a imagem que as pessoas guardam de um lugar e pode ser trazida à tona pela simples menção do seu nome. Ela é a estrutura de conhecimento relativa ao lugar. A marca pode ser entendida como uma simplificação de um grande número de crenças, impressões e informações ligadas a um lugar. Isto inclui diversos fatores, como geografia, história, arte, música e cidadãos famosos. Essa imagem tem a capacidade de influenciar as decisões no que se referem as compras, investimentos, mudanças de domicílio e viagens.

Para Anholt (2005), quando as pessoas expressam a preferência em passar férias na França, comprar carros alemães, acreditar nas políticas governamentais da Suécia, ou quando comentam a ambição dos japoneses ou a cortesia dos britânicos, elas estão respondendo a imagem de marca que esses lugares emitem.

O poder da imagem de um país pode afetar profundamente sua economia, sua cultura e relações políticas. Uma marca positiva encoraja os investimentos diretos, o turismo e, se corretamente administrada, pode criar um sentimento renovado de propósitos e identidade para os habitantes de um país, região ou cidade. O autor lembra alguns poucos exemplos de países que refizeram sua marca com sucesso, ou que demonstraram muita competência em administrar a forma como seus atributos são percebidos no exterior. O Japão, a Irlanda, a Espanha, a Alemanha e a Escócia são exemplos de países cuja percepção do público foi dramaticamente alterada, num curto espaço de tempo, proporcionando grandes benefícios à economia. Alguns outros países continuam trabalhando arduamente para melhorar suas imagens diante do resto do mundo, como a Nova Zelândia, Austrália, Croácia, Eslovênia, Estônia, Coreia do Sul e Inglaterra (ANHOLT 2004).

Laurenson (2002) coloca que uma marca nacional é a identidade nacional que foi proativamente destilada, interpretada, internalizada e projetada no exterior para que alcance reconhecimento internacional.

Para Nworah (2005), uma marca país é um processo através do qual o país busca criar uma identidade única e competitiva para si mesmo, com o intuito de posicionar o país ou lugar

internamente e internacionalmente como um bom destino para investimentos, negócios e turismo.

Verificamos que existe um consenso em torno da idéia de que a marca lugar é a imagem que o país projeta. Esta imagem é o somatório dos seus atributos que juntos resultam numa identidade.

Morgan e outros (2002), quando se referem a marca Nova Zelândia, afirmam que é crucial notar que a marca não é um *logo*, mas a materialização de valores, intelecto e cultura. São esses componentes invisíveis, os mais importantes.

Percebemos que o elemento de identificação é também diferenciador, por esta razão, os países estão preocupados com a imagem que projetam. O conceito de que vivemos num mundo globalizado ampliou a noção de interconectividade entre as nações, povos e economias. A imagem nacional não está isolada na comunidade internacional, ela interage em todas as suas dimensões. Aspectos como desenvolvimento social, cultura, sustentabilidade ambiental, políticas externa e doméstica contribuem para a formação da identidade e imagem do país. Todos esses elementos são levados em consideração na arena global e influenciam nas decisões econômicas.

Como as marcas são um caminho mais curto para a tomada das decisões, a marca lugar adquiriu uma função no posicionamento das nações no contexto de uma economia de mercado.

2.1.2 Função de uma marca lugar

Ao analisar as estratégias utilizadas pelas marcas automobilísticas, Norberto (2004) afirma que as marcas têm duas funções sociais: 1) de mediação entre as corporações e o mercado, 2) como dispositivo de diferenciação social. Para o objetivo deste trabalho, estamos particularmente interessados na primeira função.

Na primeira função social, a marca atua como um instrumento de mediação. Um elemento capaz de estabelecer um relacionamento estável entre as empresas e os consumidores, a despeito de todas as transformações e inovações as quais os produtos podem se submeter. A marca passa a ser um ativo simbólico, um patrimônio da empresa.

Na segunda função social, a marca transforma-se num elemento de identificação e classificação dos indivíduos em grupos de afinidade. Um dispositivo de diferenciação social.

O argumento de Norberto (2004) teve como objetivo discutir as relações entre o simbólico e o econômico a partir da análise do automóvel, entretanto o consideramos pertinente na análise da marca lugar.

Na primeira função apresentada pela autora, a marca país será elemento de mediação para consumidores e investidores quando o nome do país de origem servir como um aval do produto. Podemos lembrar do Japão para exemplificar essa função de ligação entre os consumidores e a marca. Se é senso comum que os japoneses são *experts* em tecnologia e produtos digitais, qualquer produto que seja *made in japan* já tem a seu favor uma imagem positiva de que produtos fabricados no Japão são de boa qualidade e confiáveis, ainda que a empresa fabricante não seja conhecida. Nesse caso, a garantia para o consumidor será a “marca Japão”. É o nome do país e todo o campo simbólico a ele agregado que será capaz de estabelecer um canal de relacionamento com o comprador.

Quando a marca país tiver condições de cumprir favoravelmente sua função mediadora, as marcas corporativas do lugar terão maior facilidade de se posicionar nos mercados e um acesso mais rápido ao consumidor.

Parece evidente que a marca pauta as decisões entre um ou outro fabricante. As pessoas decidem por esta ou aquela marca levando em conta os critérios da confiabilidade e da diferenciação. Quando o critério da confiabilidade é superado, será a diferenciação o fator de maior influência. O indivíduo sempre tenderá a consumir objetos que possuam no seu campo simbólico, elementos afins com a sua imagem pessoal ou com aquela que deseja projetar para a sociedade. As marcas são elementos que reforçam, ratificam, aprimoram a imagem pessoal (NORBERTO, 2004).

Quanto a segunda função social da marca mencionada pela autora, de diferenciação, a marca país terá o mesmo comportamento das marcas corporativas. Se a decisão de consumir um produto, desta ou daquela marca, tem no seu bojo um elemento de identificação e de afinidade entre o indivíduo e todo capital simbólico agregado à marca, o mesmo ocorrerá com os lugares. A decisão de fazer turismo na Nova Zelândia ou na Austrália está definitivamente impregnada pelos valores agregados a marca país.

Entendemos que a marca lugar tem a função de diferenciar a imagem do país, a fim de que possa ter uma presença maior na percepção dos consumidores quando das decisões de consumo. Tem, também, a função de mediar o relacionamento entre os seus produtores e os consumidores.

Essa função de mediação é encontrada em outros autores. Gilmore (2002) reitera a idéia de que a marca serve de mediação ao afirmar que essa atua como um roteiro estratégico, um guia no processo de tomada de decisões estratégicas por parte dos executivos. Também atua como a força motriz, o elemento motivador dos esforços dos empregados de todos os segmentos. Para a

autora, ainda que alguns aspectos da marca sejam redesenhados para fazer frente as exigências de mercado e para cumprir a entrega prometida, o núcleo central da marca deve ser constante, pois é a âncora da organização.

Uma pesquisa conduzida pela autora com cem executivos ingleses, para saber como deve ser a estrutura ideal de uma organização no futuro apontou que a marca deve estar situada no centro da empresa, atuando no direcionamento e na estratégia da mesma. Gilmore (2002) argumenta que se uma marca estiver corretamente definida, ela deve representar a ideologia e os valores centrais da organização, a razão de estar no mercado e a sua reputação. Uma marca definida corretamente representa a organização em si mesma e resistirá sempre, ainda que a indústria e os concorrentes sofram mudanças.

Essa idéia está relacionada à estratégia de construção de uma marca país. A marca terá a função de guiar o posicionamento da imagem país de modo que as atitudes do povo e/ou dos governantes possam reforçar as outras funções de diferenciação e mediação. Para ilustrar o argumento, podemos citar a decisão da Nova Zelândia em não aceitar submarinos nucleares americanos em suas águas. Adotar uma política antinuclear é uma atitude condizente com a identidade da marca neozelandesa. Essa atitude reforça a diferenciação da Nova Zelândia no quesito pureza e qualidade dos seus alimentos porque é visto como um lugar cujo meio ambiente é pouco impactado. Reforça também a função mediadora da marca Nova Zelândia para turistas e investidores interessados nos valores do país.

Nossa reflexão encontra guarida no pensamento de Gilmore (2002), quando ela afirma que da mesma forma que as marcas corporativas, a marca país deve estar ligada ao espírito do povo e seus propósitos partilhados. Ou seja, aos seus valores, e esses valores representam aquilo em que os cidadãos acreditam e as crenças que eles detêm sobre si mesmo.

Verificamos que a marca país tem as funções de mediação, diferenciação e nessa medida orientam estratégias tanto de consumo, quanto de investimentos. Reconhecemos ainda uma função agregadora na fala de Gilmore (2002) quando diz que uma marca “[...] também atua como a força motriz, o elemento motivador dos esforços dos empregados de todos os segmentos[...]”. Entendemos que ela atua no sentido de fortalecer a identidade. Podemos exemplificar este movimento tomando o exemplo da cidade de Nova York que, após o ataque de 11 de Setembro, empreendeu uma campanha em torno do *I love New York*. O objetivo era restabelecer o ambiente que existia na cidade antes dos ataques. Os *stakeholders*, nesse caso, foram os moradores, comerciantes e a prefeitura local.

De acordo com Kotler e Gertner (2004), uma marca possui a habilidade de acrescentar ou diminuir o valor de um produto. Essa habilidade é o que Norberto (2004) chama de função

mediadora. A marca transmite valor ao produto. Esse valor é conhecido pela expressão *brand equity*, no caso de uma marca lugar é chamada de *country equity* ou *place equity*.

2.1.3 A reputação do país de origem

Um país que exporta um determinado tipo de produto tem junto a comunidade internacional, uma representação referente a qualidade desse produto. Alguns autores chamam esse fenômeno de efeito país de origem. Na verdade, trata-se da reputação do país para aquele tipo de produto. Se a Alemanha tem tradição em motores e máquinas de qualidade, esse valor já está adicionado a todos os produtos deste segmento proveniente daquele país, porque essa idéia já foi assimilada por grande parte dos consumidores. De fato, consumidores utilizam a informação de procedência do produto como um indicador de qualidade. A informação contida na frase grafada como “*made in*” é capaz de influenciar na decisão de compra dos consumidores mesmo que eles tenham a oportunidade de analisar o objeto fisicamente.

Um país reconhecido por seu histórico de associações positivas e fortes, lembrado pela confiabilidade e qualidade, é capaz de agregar uma grande vantagem aos seus produtos quando competem no mercado globalizado. Esse é o mesmo efeito que ocorre com marcas corporativas conhecidas, elas podem lançar novos produtos apostando na lealdade do consumidor, partindo do pressuposto que a marca será avalista do produto (ANHOLT, 2005).

Quando a reputação do país naturalmente avaliza os produtos de mesma procedência, a marca cumpre a sua função de mediadora como vimos anteriormente no ensinamento de Norberto (2004) sobre as funções sociais da marca.

Construir uma marca corporativa no cenário internacional é complexo e custoso. Para a exportação de produtos seja como commodities, seja com o uso de marcas desconhecidas, a reputação do país atua como o elemento mediador.

Algumas marcas corporativas, no entanto, quebraram este ciclo e deixaram de ser influenciadas pelo efeito país de origem. As grandes marcas podem manufaturar seus produtos em países menos desenvolvidos sem que a imagem do país exerça qualquer influência. Produtos são manufaturados em um país, desenhados em outro e montados em um terceiro, o que realmente conta é a marca dos produtos.

Nesse mesmo sentido, Papadopoulos e Heslop (2002) colocam que o tradicional “*made in*” ou país de origem sofreu uma modificação no seu conceito que passou para outro patamar, uma vez que, uma marca de um produto traz associações em relação a sua origem que podem ir além

do lugar onde foi manufaturado. Isso acontece, porque uma marca americana pode ter design italiano e manufaturar seus produtos na Malásia.

Os autores chamam atenção que a imagem das nações e lugares são estereótipos poderosos que influenciam comportamentos em todos os tipos de mercado. Tais estereótipos influenciam não somente consumidores, mas também turistas e investidores. Vale dizer que as decisões de consumo pessoal e as decisões de negócios sofrem o mesmo tipo de influência.

Ressaltam Papadopoulos e Heslop (2002) que os efeitos da imagem das nações podem variar dependendo da situação e que esta imagem pode ser mais significativa que o preço. Assim, consumidores podem optar por pagar mais por produtos de origem com tradição de qualidade em detrimento de preços mais acessíveis em produtos cuja imagem do país de procedência não apresenta tal garantia. A relação preço – país de origem se verifica na disposição dos consumidores em pagar mais por produtos oriundos de lugares com uma reputação de qualidade do setor em questão. O oposto ocorre quando consumidores têm a expectativa de obter um desconto no preço do mesmo produto, se esse for proveniente de um lugar com uma reputação fraca. Essa relação explica anúncios como o da Volkswagen quando chama atenção para o motor alemão, ou a propaganda do Nitara Suzuki que enuncia: “Nascido no Japão”.

No entendimento de Papadopoulos e Heslop (2002), da mesma forma que o nome de marcas de produtos, a imagem do país é multifacetada e carrega um grande número de informações, tanto factuais como afetivas. Os autores ressaltam que a utilização da imagem país, como base das estratégias de marketing está aumentando em paralelo ao crescimento da competição globalizada e da complexidade do mercado. Desde que os produtos passaram a ser produzidos em qualquer lugar tendo, inclusive, uma padronização na produção, o marketing voltou sua atenção para as associações possíveis em relação ao país de origem de forma a diferenciar suas marcas. Consumidores, afirmam os autores, cooperam com a complexidade dos mercados utilizando a informação acumulada que possuem. Na verdade, utilizam as imagens que já possuem na suas mentes para sintetizar a informação, reduzindo riscos e facilitando o acesso da aceitação social das suas compras.

A idéia de que a imagem de um país não é unidimensional e seus efeitos tornam-se mais complexos a partir das interações com imagens das marcas, também é partilhada por Jaffe e Nebenzahl (2001). Esses autores chamam atenção para o fato de que empresas comumente ignoram o efeito da imagem país interagindo com a imagem dos seus produtos.

Ressaltam os autores, que as empresas exportadoras tendem a negligenciar a reputação do país de origem existindo a tendência de tomar decisões com base em vantagens comparativas e

custos, excluindo considerações sobre a imagem. Tal exclusão pode causar sérios estragos para a imagem da origem dos produtos. Estragos estes que podem ir além dos benefícios econômicos dos custos baixos.

Observamos que o efeito país de origem é poderoso e complexo. Sua influencia será benéfica, ou não, em função do valor que é agregado ao produto. Como mencionamos, anteriormente, esse valor que a marca empresta é chamado de *brand equity*.

A expressão *brand equity* trata do conceito de valor da marca, ou de como a força de uma marca pode ser convertida em prol de um produto ou um serviço. Aaker (2000, p.31) nos ensina que o *brand equity* é “[...] o ativo (ou passivo) de marca ligado ao nome e ao símbolo de uma marca que soma (ou subtrai) a um produto ou serviço”. Esse conceito foi trazido para o campo do marketing de lugares, para que possamos medir o valor que a imagem lugar empresta aos seus produtos e serviços.

Papadopoulos e Heslop (2002) organizam as diversas dimensões de uma marca país em um conceito central de “*country equity*”, ou do valor que pode ser agregado através das percepções que os mercados alvos possuem sobre o país e de que forma tais percepções são utilizadas em favor dos interesses da nação.

As referências aos países e lugares estão a nossa volta, em diversos momentos do nosso cotidiano, nas nossas interações sociais e profissionais. Nós as utilizamos como elementos identificadores e como pontos de referências. É nesse aspecto que reside o poder (ou falta dele) do “*place equity*”, seja ele positivo ou negativo, difuso ou centrado, forte ou fraco. Ele existe independente de como foi formado. A imagem pode ter sido construída através da mídia, do conhecimento adquirido pela educação, por experiências de viagens, negócios ou pelo consumo de produtos oriundos daquele lugar. A percepção de um lugar pode ser o resultado de uma única experiência ou pela soma delas, contudo, ressalte-se, todo lugar tem uma imagem.

Formada por uma miríade de fontes a imagem dos lugares está sempre disponível. Nós associamos os lugares aos objetos, aos eventos, as experiências e aos produtos de maneira que possamos compreendê-los melhor, categorizá-los, sintetizá-los e processar novas informações que recebemos. (PAPADOPOULOS E HESLOP, 2002).

Alguns países possuem seu *place equity* definido, em razão de deterem uma imagem forte, em determinados setores da economia. Outros, embora possuam produtos de boa qualidade, não comunicam adequadamente o que produzem ao resto do mundo, não organizam adequadamente as extensões da sua marca de modo a auferir valor a imagem que projetam.

Um bom exemplo de *place equity* é o do Café de Colômbia. Um trabalho eficaz foi realizado na associação de um produto à marca país. A partir de 1981, a Colômbia passou a

investir maciçamente, no mercado americano, com intuito de aumentar suas exportações de café para aquele país. A marca “Café de Colômbia” foi relacionada a um café da melhor qualidade, para isso, o país fez um grande esforço no sentido de adequar corretamente uma estratégia de comunicação, no mercado alvo, com o produto oferecido. Primeiramente, a Federação Nacional de Produtores de Café da Colômbia se organizou para obter controle da qualidade do produto. Numa ação integrada com o governo, foi criada uma estratégia de marketing que exigiu um grande investimento em propaganda, material promocional e até o patrocínio do torneio US Open de tênis no ano de 1995.

Após vinte anos de trabalho, a marca “Café de Colômbia” é reconhecida em todo o mundo. A logomarca do simpático Juan Valdez com sua mula, personagem símbolo da marca Café de Colômbia, está associado à convicção de que aquele país possui o melhor café do planeta.

Uma idéia de valor foi associada ao café produzido na Colômbia. É baseado no *country equity* que o consumidor toma sua decisão, não se preocupando com o fabricante X ou Y. O valor da marca Café de Colômbia avaliza todo e qualquer produtor que esteja sob o amparo da marca.

A marca é um ativo que pode constituir a base da vantagem competitiva e da lucratividade no longo prazo, como ensina Aaker (2000, p.23). Essa afirmação também se estende a marca país, mas neste caso, com a complexidade de ser menos controlável que uma marca corporativa. Além de fenômenos políticos e sociais que afetam a marca país, a própria imagem do país é modificada na percepção dos consumidores.

A imagem país não é um fenômeno estático. Ao contrário, como afirmam Jaffe e Nebenzahl (2001), ela sofre modificações ao longo do tempo. Se a imagem lugar afeta a imagem dos produtos, a experiência com os produtos pode provocar, no consumidor, uma revisão na imagem país. O que nos leva a concluir que a imagem país está constantemente em construção, sendo passível de muitas revisões e reconstruções.

2.1.4 Marcas como vetores da imagem nacional

Da mesma forma que a reputação do país pode influenciar na percepção dos seus produtos e das suas marcas corporativas, as grandes marcas corporativas também influenciam na maneira como os consumidores externos enxergam os seus países de origem.

De acordo com Anholt (2002), queiramos ou não, as marcas corporativas ocupam um papel, cada vez maior, na transmissão da cultura nacional. Elas são as primeiras a falar com os consumidores sobre a identidade nacional. Segundo o autor, as representações dos países de

origem se modificam de acordo com a geração das pessoas, a classe social, o nível de instrução. Essas variáveis se transformam num fator determinante para a predominância das marcas corporativas como vetor da imagem nacional.

Um público consumidor de idade mais avançada irá associar a Suíça com queijo, chocolate, serviços bancários, montanhas, ski, produtos sem uma marca comercial. Já um público mais jovem fará as primeiras associações da Suíça com a Swatch e Swiss Army, marcas comerciais. Nesse mesmo sentido, uma criança, provavelmente, fará as primeiras associações do Japão não com produtos eletrônicos, mas com a imagem do Pokemon, Nintendo, Hello Kity. Uma das conseqüências da informação através das suas marcas corporativas é o risco do lugar ficar estereotipado, gerando dificuldades para produtos considerados não típicos.

Como as marcas gradualmente se tornam um canal de comunicação para a identidade nacional, Anholt (2002) considera de vital importância trabalhar outras formas de informar sobre dimensões do país. Este trabalho deve ser feito pelo estímulo a experiência do lugar através do turismo, pela administração da percepção internacional sobre as decisões de política externa, pela representação da cultura nacional.

O autor toma como bom exemplo desta prática os Estados Unidos, que sempre estiveram preocupados que canais de comunicação político e cultural, que são Hollywood e A Voz da América, preenchessem os vazios deixados pelas marcas corporativas como Coca-Cola, Disney, Pepsi, Levi's, Nike, Malboro. O equilíbrio das duas iniciativas fortalece a imagem do país que é projetada, no mundo, com mais consistência. O efeito interno desta projeção é o mesmo que acontece em qualquer empresa, se a imagem é bem projetada surtirá dramáticos efeitos positivos no sentido de criar uma unidade e um senso de propósito no ambiente interno.

2.2 FORMAÇÃO E PERCEPÇÃO DA IMAGEM DE UMA MARCA LUGAR

2.2.1 Marca lugar e significação

Vários autores, ligados a diferentes campos do saber, partilham da concepção de que as coisas só existem socialmente através da significação que lhes é atribuída. Segundo Norberto (2003), as marcas são representações sociais. Para refletirmos sobre a relação entre marca lugar e significação, buscamos as idéias dessa autora, quando discorre sobre algumas teses essenciais sobre significação, para compreender o fenômeno do consumo, apoiando-se no pensamento de Cornelius Castoriadis e Marshall Sahlins.

Para Norberto (2003), a compra de bens, nos mercados, faz-se dentro de uma estrutura significativa, na qual eles são considerados pertinentes ou não por categorias sociais definidas. Essa estrutura significativa é o chamado campo simbólico.

Os produtos que possuem uma marca se diferenciam de commodities, porque a eles é incorporado um universo simbólico particular. As máquinas produzidas na Alemanha, estão vinculadas a reputação desse país. O café produzido na Colômbia, como vimos, está vinculado a reputação do país. Por essa razão, existe o interesse na elaboração de estratégias para construir o universo simbólico não só dos produtos, mas dos lugares.

Para Castoriadis (1975 *apud* NORBERTO 2003), a capacidade instituinte de uma sociedade é chamada de imaginário radical. Trata-se de criar o novo, da potencia de fazer existir o que antes não existia. O imaginário radical está constantemente criando novas significações partilhadas. Quando essas significações passam a fazer parte de um universo partilhado de significações é chamado, por Castoriadis (1975 *apud* NORBERTO 2003), de imaginário efetivo. Existem representações estruturantes e representações periféricas. O imaginário efetivo é formado por valores estruturantes, significações centrais que conferem sentido as ações sociais. Todas as outras significações por não serem estruturantes da vida social, o autor chama de significações periféricas. As marcas são significações periféricas. O autor, está se referindo as marcas que brotam no imaginário radical da sociedade.

Quando os países buscam trabalhar a sua marca, na verdade, estão querendo se produzir enquanto significação. Isso é a essência da construção da marca lugar: construir estratégias de significação. Construir significações positivas de si mesmo. De fato, cada país já possui uma reputação que é uma significação produzida, espontaneamente, a partir da sua cultura, história, geografia.

As significações, que compõem o campo simbólico de um país, estão em permanente transformação. Cada país é detentor de um campo simbólico. Como mencionamos, figuram nesse campo, aspectos como a sua cultura, história. Mas, também, aspectos da imagem que o país projeta para o exterior.

O campo simbólico não é estático. Ao contrário, está em permanente transformação. Do mesmo modo, a marca país, porque tanto a sociedade quanto a imagem que ela projeta estão em constante transformação.

Podemos observar como a imagem de um país pode diferenciar se si mesma, considerando não somente momentos históricos distintos, mas também públicos diferenciados. Podemos lembrar as idéias de Anholt (2002), quando refletimos sobre como enxergamos os países através das lentes das suas marcas. Por exemplo, um ancião nascido no Havaí poderá relacionar o Japão

ao ataque de Pearl Harbor, mas um próspero comerciante de Waikiki terá a imagem de que os japoneses são turistas endinheirados.

2.2.2 A dinâmica das representações sociais

Para compreender o fenômeno marca lugar, podemos recorrer à teoria das representações sociais desenvolvida por Serge Moscovici. Esse romeno naturalizado francês, é autor de uma obra considerável, tão importante para a psicologia (seu campo de formação e atuação) como para as ciências sociais.

Existem dois tipos de representações sociais. O primeiro tipo refere-se aos que brotam, espontaneamente, na sociedade local, regional, nacional, inclusive a reputação dos países. O segundo, refere-se às representações que são frutos de uma estratégia de um grupo, objeto de um trabalho profissional. Nesse segundo conjunto, temos as marcas corporativas.

As idéias de Moscovici (2003), tratam do primeiro conjunto, mas sua teoria é útil para compreendermos o segundo conjunto.

Para Moscovici (2003), as representações sociais, primeiramente, devem ser vistas como uma atmosfera, um ambiente que envolve os indivíduos ou grupos. Em segundo lugar, ele afirma que, sob certos aspectos, as representações sociais são específicas de uma sociedade. Ou seja, uma sociedade poderá ter elementos específicos que são singulares e importantes porque estão inseridos na sua cultura e história, mas que são representações exclusivas daquele grupo e sem nenhum sentido para outro grupo social.

A folha de feno tem uma representação singular para a Nova Zelândia. Para os neozelandeses, esse símbolo evoca seus valores. Para outros países, essa representação não possui nenhum significado.

O autor responde à indagação de porque nós criamos representações sociais, explicando que a finalidade de todas as representações sociais é tornar familiar tudo aquilo que não nos é familiar, ou ainda, tornar familiar a não – familiaridade. Para Moscovici (2003), esta é a dinâmica das representações: um movimento de familiarização no qual tudo é percebido e compreendido em função de paradigmas e encontros prévios. Considerando que possuímos sempre algum referencial sobre o elemento de familiarização, ainda que não seja em relação a ele próprio, mas a algo similar, Moscovici (2003, p.55) nos ensina que “a memória prevalece sobre a dedução, o passado sobre o presente, a resposta sobre o estímulo e as imagens sobre a ‘realidade’”.

As representações sociais, portanto, compõem e alimentam os universos consensuais que são espaços onde os eventos, as imagens e os símbolos são familiares. Em oposição à experiência de familiaridade que sempre ratifica, corrobora e fortalece a tradição, o não familiar, no entendimento de Moscovici (2003), é a presença real de algo ausente, algo que obriga a tornar explícitos os pressupostos implícitos que são básicos ao consenso. O movimento na produção das representações sociais, no entendimento do autor, é sempre o esforço de tornar real e comum algo não familiar, integrando-o ao nosso mundo físico e mental, trazendo o que estava longe para perto, tornando palpável o que antes nos era abstrato.

As representações sociais são criadas por dois mecanismos: ancoragem e objetivação. A ancoragem é o mecanismo de aproximar idéias não familiares a categorias e a imagens partilhadas. É, pois, um processo que transforma algo estranho a nosso sistema particular de categorias e o compara com um paradigma de uma categoria já apropriada. No momento em que o desconhecido é comparado ao paradigma de uma categoria, ele adquire as características dessa categoria e toma emprestado atributos que o tornarão familiar. A ancoragem está sempre ligada à idéia de classificar e nomear, porque interpretar uma idéia ou um ser não familiar requer buscar referências, categorizar e dar nomes de modo que o estranho se encaixe no nosso universo de conceitos (MOSCOVICI, 2003).

Como nos ensina o autor, a objetivação promove a fusão da idéia de não-familiaridade com a realidade, tornando-se a essência de realidade. É através da objetivação que tudo aquilo que antes era perceptível num universo intelectual e remoto, torna-se acessível fisicamente. A objetivação é o mecanismo que transforma algo abstrato em algo concreto. De acordo com o pensamento de Moscovici (2003), tem a função de trazer para a realidade o que não era familiar, de reproduzir um conceito em uma imagem e mais ainda, de descobrir a qualidade icônica de uma idéia. Uma vez que a representação envolve a classificação, tudo aquilo que é intangível, que é parte do sistema de valores ou que faz parte do imaginário de uma sociedade carece ser categorizado, ancorado ou familiarizado a um paradigma pré-existente. Mais tarde, este intangível precisa tornar-se tangível, palpável. Esse movimento acontece através da objetivação, pois liga um signo ao seu significado. A objetivação materializa a idéia ou o conceito. Tira do mundo abstrato e o revela no mundo real. Quando este novo conceito é traduzido, compreendido, aceito no mundo concreto, ele se transforma num novo paradigma. Esses dois processos transformam o não familiar em familiar, primeiro transferindo-o à nossa própria esfera particular, onde nós podemos compará-lo e interpretá-lo; e depois o reduzindo entre as coisas palpáveis que podem ser tocadas e controladas.

Para Moscovici (2003), uma vez que a sociedade aceita o paradigma, ela tem facilidade de falar do que se relaciona a este novo núcleo figurativo, surgem fórmulas e clichês que o sintetizam e imagens que eram antes distintas aglomeram-se ao seu redor. O autor coloca que a imagem do conceito deixa de ser um signo e torna-se a réplica da realidade, faz com que a noção ou a entidade de onde ela é proveniente perca o seu caráter abstrato e adquira uma existência quase física, independente.

Foi isso que aconteceu, quando a Nova Zelândia decidiu modificar a percepção que a comunidade internacional tinha sobre a sua marca país. Historicamente, a imagem da Nova Zelândia girava em torno de um lugar de belezas naturais, de verdes e amplos campos. Intrinsecamente, esta imagem estava também associada a um vazio de sofisticação em tecnologia. Se por um lado, a imagem de natureza exuberante funciona muito bem para a indústria do turismo e para a exportação de produtos primários, por outro, ela não empresta credibilidade para alguns setores da economia. Como, de fato, o país possui potencial para a inovação tecnológica, o governo investiu neste setor criando um ambiente favorável para indústria de tecnologias limpas. Assim, um novo conceito foi assimilado por esta sociedade, o conceito de sociedade criativa e tecnologicamente inovadora.

Quando o conceito de inovação tecnológica foi assimilado pela sociedade neozelandesa, ocorreu um processo de ancoragem, para utilizar a teoria de Moscovici (2003). Posteriormente de objetivação, uma vez que, a imagem de tecnologia passou a fazer parte daquela sociedade. Criatividade e inovação tornaram-se elementos da sociedade neozelandesa.

No momento em que ocorreu uma agregação no próprio entendimento da sociedade, houve também uma modificação na projeção da marca Nova Zelândia. Foi agregado à marca, o posicionamento *New Zealand New Thinking*¹⁰, para promover o país como tecnologicamente inovador. No entanto, como informa o Ministro de Desenvolvimento Econômico Trevor Mallard em carta, a nós enviada, em 04 de abril de 2006, o sentido de inovação é agregado à marca Nova Zelândia já existente. O Ministro chama atenção que a marca não é substituída, mas complementada.

Da exposição de Moscovici, depreendemos que as representações sociais são as expressões dos conceitos e significados partilhados por uma sociedade. Quando trazemos essa teoria para iluminar a reflexão que fazemos sobre a criação de uma marca lugar, verificamos que, no bojo das representações de um país, estão presentes todos os elementos, os sistemas e dinâmicas de relacionamentos entre pessoas, cidadãos, instituições, a forma como se estabelecem, se

¹⁰ Nova Zelândia Novo Pensamento.

articulam, se ajustam e se comunicam. Toda esta “parafernália” existe nos universos consensuais da sociedade formando a imagem do lugar.

Compreendemos que, são os elementos objetivados que compõem os universos sociais de um grupo, de um país, ou de uma nação. Eles funcionam como afirmativo da identidade, como uma memória dos referenciais da sociedade, mas também como um núcleo passível de muitas releituras, na medida em que é a mutabilidade, a verdade mais implacável de toda a humanidade.

Consideramos a teoria das representações sociais de Moscovici (2003), muito útil para compreendermos como as sociedades formam o seu capital imaginário e simbólico e mais, como esta mesma sociedade expressa e dá publicidade a sua realidade intangível. A objetivação da imagem de um lugar concorre na criação da sua marca.

Do mesmo modo que essa teoria serve para a formação da marca lugar, também pode ser utilizada para observarmos como um país é visto pelo resto do mundo. Toda dinâmica de criar familiaridade com o não-familiar, passa por um processo de classificação por categorias, em virtude de paradigmas já existentes. Precisamos considerar que toda marca lugar será lida pelo resto do mundo a partir de um sistema prévio de crenças.

Como já mencionamos neste trabalho, dificilmente não teremos nenhuma idéia sobre determinado lugar, pois sempre haverá algum referencial, por mais remoto que seja. Uma cidade estará sempre relacionada a um estado, um país, um continente, ao clima, a situação geográfica, a história, lendas, tradições e assim por diante. Na pior das hipóteses, haverá uma associação a algo similar. Se as tais referências anteriores forem positivas, tanto melhor para o reconhecimento da marca.

A partir do reconhecimento ou do contato que se faz da marca país, ocorrerá uma apropriação daquela imagem que tenderá a ser classificada em determinada categoria. Diante dessa apropriação, a categoria em que ela se enquadra, ou se aproxima é, imediatamente, reajustada. Acontece uma releitura dos significados considerando o novo conhecimento agregado, fazendo que alguns aspectos sejam corrigidos, reiterados, corroborados ou acrescidos.

2.2.3 Processo de percepção das marcas pelos consumidores

Os Professores Eugene Jaffe e Israel Nebenzahl, da Graduate School of Business Administration, Bar-Ilan University, em Israel, utilizaram a teoria da categorização, a fim de, entender o processo mental de formação da percepção da imagem, teoria esta que trazemos agora para a nossa reflexão.

De acordo com Jaffe e Nebenzahl (2001), a marca e a imagem dos países passam por um processo similar aos produtos, quanto a formação ou definição das suas imagens no processo mental de percepção dos consumidores. A teoria da categorização desenvolvida pelos autores descreve o processo de percepção dos objetos, como produtos e serviços.

Para os autores, em face dos constantes bombardeios de informações e sinais a que estamos submetidos todo instante. Em face da incapacidade de atender, assimilar e reagir a todos os estímulos, funcionamos de maneira seletiva. Somente uma fração das informações é percebida e retida. Esse controle envolve dois processos mentais paralelos: a abstração e a generalização.

A abstração envolve a formação de categorias, que são usadas para organizar os objetos. Quando a informação sobre um objeto é recebida, se já existe uma categoria apropriada para aquele objeto, na mente das pessoas, ele é classificado como um membro daquela categoria. O mesmo objeto pode ser classificado em mais de uma categoria. Entretanto, se não existirem categorias pertinentes para classificar um objeto, uma nova categoria poderá ser formada ou aquele objeto será ignorado e junto com ele toda a informação relacionada ao mesmo. Classificando e categorizando os objetos, alguns elementos, ou signos, são aprendidos como pertencentes àquela determinada categoria, enquanto outros elementos são ignorados. Essa parcela de informações perdidas, de detalhes não retidos, é chamada de abstração (JAFFE E NEBENZAHL, 2001).

A generalização é o processo oposto ao da abstração, explicam Jaffe e Nebenzahl (2001). Uma vez que, um objeto é colocado em uma categoria, a pessoa atribui a ele todas as propriedades e elementos daquela categoria, mesmo que não existam informações relevantes para confirmar a validação da relação entre as propriedades da categoria e o objeto em questão. Essa projeção dos atributos de uma categoria para um objeto em particular é a generalização.

O processo de aprendizado também envolve a reclassificação de objetos com base na experiência. Assim, dizem os autores, o aprendizado perceptivo engloba: a criação de categorias, a organização dos objetos em suas categorias, a associação de elementos comuns a todos os membros de uma categoria e a revisão das categorias, ou a reclassificação, dos objetos a partir de experiências.

A categorização é a junção dos processos de abstração e generalização. Agrupando os objetos que são similares, nós atribuímos mais valor e fortalecemos o processo de informação. Essa estrutura organizada de conhecimento nos permite identificar novos itens, perceber de que classes eles são membros e fazer avaliações. Para Jaffe e Nebenzahl (2001), o nome de marca e o país de origem podem ser considerados como as categorias, que concedem atributos para novos produtos e influenciam os consumidores nas avaliações e julgamentos.

A categorização de Jaffe e Nebenzahl (2001) é equivalente a ancoragem explicada por Moscovici (2003). Ambas têm a função de trazer, para o nosso entendimento, algo que nos escapa a compreensão, ou porque ainda não conhecemos, ou porque ainda não nos é familiar.

De acordo com Jaffe e Nebenzahl (2001), existem dois caminhos para categorização, são eles identidade e equivalência. Através da categorização por identidade, podemos identificar coisas que parecem diferentes nos detalhes, mas que pertencem a uma mesma classe maior, mais ampla. Na categorização por equivalência, coisas que na realidade são diferentes, podem ser classificadas numa mesma categoria em função da similaridade da sua natureza, ou por pertencerem a uma mesma classe de objetos.

Jaffe e Nebenzahl (2001), adotam a categorização por equivalência. Eles alertam, ainda, para a existência ainda de duas outras teorias alternativas para o processo de categorização: a teoria holística e a teoria analítica. O processo holístico considera a classificação tendo como base uma similaridade geral. Na teoria analítica, são os atributos específicos e particulares que classificam os objetos como membros daquela categoria, ignorando outros.

Em geral, a imagem de um objeto contém os atributos relacionados a ele por meio das categorias onde está classificado. Uma marca forte, como por exemplo, a Sony, pode ser, ela mesma, uma categoria capaz de atribuir aos produtos vendidos, sob o seu nome, certas qualidades. Uma vez que ocupa o status de categoria, a marca Sony é capaz de avaliar qualquer produto que introduza, no mercado, independentemente das características individuais do objeto.

As marcas menos conhecidas podem ser classificadas em um grupo de marcas, de acordo com atributos de afinidade do tipo. O grupo pode ser, por exemplo, especialistas em estilo, marcas consideradas caras, ou ainda, produzidas em determinado país. As marcas totalmente desconhecidas podem ser simplesmente ignoradas pelo mercado, porque a percepção da existência delas exige muito mais esforço por parte do consumidor. Nesse ponto, a categorização parece ser extremamente importante, pois classifica, imediatamente, o produto fazendo com que a decisão de comprar uma marca familiar seja quase automática.

O nome Sony está relacionado a equipamentos eletrônicos de boa qualidade, mas a marca Japão também carrega os mesmos atributos. Isso faz com que marcas menos conhecidas de equipamentos eletrônicos, mas que estão grafadas com o *Made in Japan* sejam beneficiadas perante o consumidor, porque esse, imediatamente, fará associações positivas em virtude da reputação do país em relação à tecnologia e inovação.

Da mesma forma que marcas transnacionais, por si só, ocupam categorias, os países também o fazem. Cada país ou lugar ocupa uma categoria a qual está agregada uma gama de atributos a

ele relacionado, atributos relacionados à cultura, à história, à economia e ao povo. São esses elementos que gravitam em torno do nome do país, que formam o seu universo de significações e, por conseguinte, sua reputação e sua imagem de marca.

2.2.4 Constructo halo e constructo sumário

Jaffe e Nebenzahl (2001) desenvolveram uma teoria para entender o relacionamento entre país, marca e imagem de produtos. Considerando que as relações se modificam, dinamicamente, ao longo do tempo, entenderam que era necessário criar um modelo teórico dinâmico e multidimensional, capaz de integrar o que pode ser resumido de uma variável passada ou de estudos estáticos. Esse modelo é a base para a discussão sobre o efeito da imagem país, que trata da combinação do constructo halo e do constructo sumário¹¹.

Jaffe e Nebenzahl (2001), cunharam a expressão “constructo halo” para designar a seguinte situação: mesmo quando uma pessoa não possui nenhum conhecimento prévio ou nenhuma experiência com produtos de determinado país, ela terá sempre uma imagem, ainda que distante, daquele lugar. Essa imagem está baseada em qualquer referência que se tenha sobre o país, notícias sobre o povo, seu nível econômico, político e seu desenvolvimento social. A percepção do consumidor sobre o *made in*, impacta diretamente a atitude que o consumidor terá diante do produto, se ele tiver algum conhecimento sobre os produtos fabricados naquele país. Ou seja, no constructo halo, as crenças que o consumidor detém *a priori* sobre determinado lugar afetarão sua atitude diante do produto.

Os autores denominaram “constructo sumário”, a situação em a atitude do consumidor diante do produto é baseada em alguma experiência. Nesse caso, a imagem que o consumidor detém em relação ao país está baseada na experiência vivida com produtos de lugar e do resultado da percepção desses produtos. Essa experiência pode não ter sido própria, individual, mas advinda das informações de outrem.

Jaffe e Nebenzahl (2001) sugerem a revisão dos constructos halo e sumário através da fusão de dois modelos alternativos independentes, em um modelo unificado, dinâmico e com vários estágios. Vejamos a Figura 2, na página seguinte.

¹¹ No texto original a expressão usada é Summary Construct e Halo Construct. Fizemos a tradução livre para constructo sumário e constructo halo.

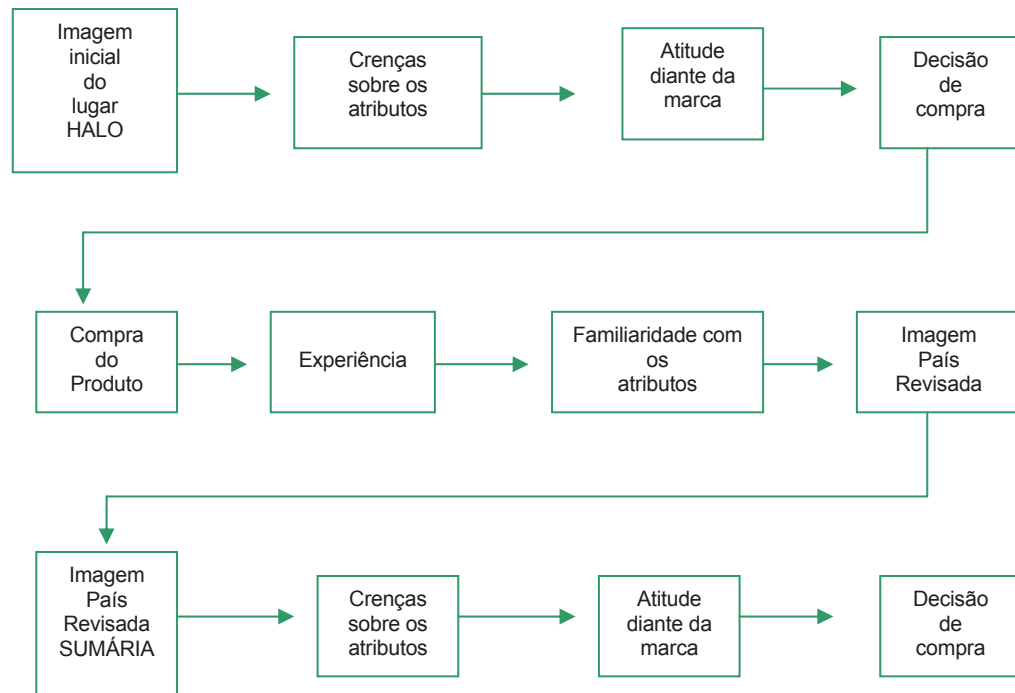


Figura 2 - Modelo imagem país combinando efeito halo e efeito sumário. JAFFE e NEBENZAHL, 2001.

Analisando a figura acima, percebemos que no primeiro estágio, a imagem do país se comporta como um halo impactando as crenças sobre os atributos do lugar, influenciando na atitude diante do produto e na decisão de compra. No segundo estágio, depois de uma compra, a experiência tem a função de revisar ou rever o conhecimento existente sobre os atributos do produto, fato que impulsiona a revisão da imagem existente sobre o país. Quanto mais a revisão da imagem do lugar for baseada na experiência atual, mais o efeito sumário se diferencia do efeito halo. No terceiro estágio, a imagem país revisada servirá para criar expectativas e crenças sobre os atributos relacionados aos produtos daquele país. A diferença, nesse estágio, é que a imagem é formada a partir da experiência.

Esse modelo dinâmico implica que, ao longo do tempo, o papel da imagem lugar pode variar entre o efeito halo, quando não houver informação disponível sobre os produtos de determinado lugar, para o efeito sumário, quando a familiaridade a partir da experiência torna-se mais relevante. Os autores basearam esse modelo na premissa de que, se consumidores

percebem diferentes marcas originadas de um mesmo lugar como detentoras dos mesmos atributos, a imagem lugar passa a ser percebida pelo conceito de efeito sumário. Entretanto, se a experiência dos consumidores tiver um alto grau de variação dentre os atributos de marcas diferentes do mesmo lugar, a imagem do lugar será menos relevante (JAFFE E NEBENZAHL, 2001).

Mesmo sendo um modelo dinâmico, os autores o consideram incompleto, vez que não só não comporta todos os aspectos das relações entre marca e imagem lugar, como também ignora a possibilidade de imagens de mais de um lugar estar envolvidas.

A partir do ensinamento destes autores, percebemos que uma relação significativa se dá entre produtos, marcas e países com outros produtos, marcas e países respectivamente.

Quando, por exemplo, dizemos que o Japão é percebido como produtor de eletrônicos de alta qualidade, queremos dizer que esses produtos são percebidos como detentores de uma qualidade melhor do que produtos da mesma categoria, mas manufaturados em outros países. Da mesma forma, quando a Itália é reconhecida por sua excelência em design de sapatos, nesta relação, está implícito que os outros países são vistos como menos capazes neste item. O mesmo é verdade para as marcas. Essa premissa implica em que, uma melhor percepção da imagem de um país, ou marca, afeta negativamente a percepção dos outros que estão competindo no mesmo patamar, ainda que os outros em nada tenha se modificado. Para todos os produtos disponíveis no mercado, consumidores recebem informações sobre o *made in* –país, país de design, país ao qual o produto está associado e a marca.

Nesse aspecto, o objeto poderá sempre extrapolar os limites da realidade no qual está inserido, para indicar outra realidade. Essa idéia foi expressa por Santo Agostinho (*apud* Barthes, 1989, p.27) ao afirmar que “um signo é uma coisa que, além da espécie ingerida pelos sentidos, faz afluir por si próprio ao pensamento de qualquer outra coisa”.

Jaffe e Nebenzahl (2001) concluem que, quando os consumidores não possuem nenhuma experiência com produtos de uma determinada linha ou marca, a imagem relativa do país desempenha um papel decisivo, determinando a percepção do produto e da marca.

Quando os empresários neozelandeses, no início da década de 90, decidiram divulgar o país na Europa, tinham a intenção de elevar o conhecimento das pessoas sobre a Nova Zelândia. O propósito dessa iniciativa foi motivar os consumidores as experimentarem os produtos neozelandeses, notadamente, as frutas. Com a experiência, a decisão de consumo seria baseada no constructo sumário.

2.3 ELEMENTOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA MARCA PAÍS

Considerando que uma marca lugar é uma construção de estratégia de identidade, que cada lugar já possui uma reputação que, embora mutante, é formada pelos atributos existente na sua sociedade, precisamos entender como é trabalhado profissionalmente o posicionamento desse lugar.

2.3.1 Criando uma marca lugar ou re-posicionando a imagem existente?

Existe uma discussão, entre alguns autores, em torno da possibilidade de se criar uma marca país ou de se re-posicionar a imagem de marca existente. Sobre esse tema, Gilmore (2002) apresenta o caso da marca Espanha que, com a entrada do país no Mercado Comum Europeu, experimentou mudanças drásticas que deixaram distantes os anos de atraso do Regime Franco. Entre 1991 – 2000, o crescimento do PIB espanhol foi de 23,3 por cento, o maior de toda a Europa neste período. A Espanha tornou-se uma democracia moderna. Considerando que a realidade do país mudou, era preciso modificar a imagem que o país projetava e a forma como se comunicava com o resto do mundo.

Para a autora, a Espanha é uma história de sucesso, de como um país pode orquestrar ativamente o reposicionamento da sua imagem. O programa de modernização foi acompanhado por uma estratégia de marketing consistente, que envolveu níveis nacional e regional, enfatizou as privatizações e a expansão global das empresas espanholas. A imagem país foi fortalecida por várias ações, como sediar os Jogos Olímpicos em Barcelona e colocar a cidade de Bilbao no roteiro turístico com a construção do Museu Guggenheim. Todos esses acontecimentos foram acompanhados por um programa promocional que utiliza a pintura do sol de Juan Miró para representar, tanto a miríade de possibilidades do país, como cada passo dado em direção à modernização (GILMORE, 2002).

Todas essas iniciativas foram coordenadas pelo governo espanhol, que contou com a assistência de nacionais famosos como o estilista Adolfo Dominguez, o cineasta Pedro Almodóvar e o arquiteto Santiago Calatrava, trabalhando juntos, no sentido de expressar uma Espanha jovem, livre e mais competitiva.

De acordo com Gilmore (2002), a Espanha é um bom exemplo de sucesso por que a marca país está sendo construída sobre o que existe verdadeiramente no país.

Os elementos positivos da identidade de uma marca são chamados de “ativos de comunicação” por Gilmore (2002). A autora explica que, se nos referirmos aos ativos de

comunicação de um produto, poderíamos mencionar a logomarca, a linguagem visual, as campanhas publicitárias, o design do produto, sua embalagem, assim por diante. Em relação a uma marca país, a autora coloca que, são ativos de comunicação: os eventos históricos e políticos, as pessoas, as estruturas físicas existente no lugar. Ser detentor de ativos positivos de comunicação possibilita ao lugar a oportunidade de usá-los nas estratégias para aumentar a competitividade do lugar.

Para Gilmore (2002), uma marca lugar pode ser reposicionada e não deliberadamente criada. A autora enfatiza que, deve ser amplificado o que já existe no lugar e não, produzido. Argumenta que o posicionamento de uma marca país não deve criado artificialmente, muito menos imposto por valores externos. Ressalta ainda, que adotar uma ação proativa no reposicionamento da marca não significa desenhar uma imagem desejável, de fácil vendagem. A marca, diz a autora, deve ter raízes na realidade do lugar, ser fundamentada nos valores locais com uma estreita ligação com a população.

O posicionamento da marca lugar deve derivar dos valores centrais e do espírito do lugar. Mas, ao mesmo tempo, esta marca deve ser aspiracional, desafiadora, diferenciada e passível de tradução para diferentes públicos. Quanto aos aspectos aspiracionais da marca, a autora ensina que, diferentemente das marcas corporativas nas quais os empregados estão constantemente engajados nos propósitos da empresa, e por isso mesmo, devem estar comprometidos com a sua marca, as pessoas de um lugar não estão necessariamente motivadas para viver a marca país. Por isso, a marca precisa cativar e estimular os nacionais a promovê-la. Isso só é possível se as pessoas se reconhecem na marca. Quanto a ser desafiadora, é preciso assegurar que a marca tenha um sentido de futuro, tenha energia e, ao mesmo tempo, seja flexível (GILMORE, 2002).

A marca precisa ser passível de tradução para os diferentes públicos que um lugar possui. Para Gilmore (2002), o posicionamento da marca precisa ser, ao mesmo tempo, rico e profundo para atender as expectativas desses públicos. Entretanto, deve manter a integridade e a coerência do seu espírito e dos seus valores centrais.

De acordo com Gilmore (2002), existem quatro fatores essenciais que precisam ser considerados para trabalhar no posicionamento adequado da marca: as macro-tendências, o público alvo e os *stakeholders*, os concorrentes e as competências centrais. Vejamos cada um deles de *per si*.

O primeiro fator apontado por Gilmore (2002), é relativo às macro-tendências que incluem os aspectos sócio-econômicos, políticos, culturais, as indústrias emergentes, as tendências da população e estilo de vida, bem como a estrutura legal. O estudo dessas macro-tendências esclarece o contexto em que o lugar está envolvido, mapeando a situação atual e futura do país.

O segundo fator a ser considerado, é a grande variedade de públicos que um país possui. São eles: os residentes, os investidores, os turistas, as indústrias, a mídia, os governos, dentre outros. Em função da grande variedade de categorias, a marca país deve ter um potencial holístico, não sendo conveniente que privilegie um grupo, em detrimento de outros. A autora advoga que deve existir um subposicionamento da marca para cada grupo de *stakeholders* e, embora diferenciados, eles devem ser compatíveis de modo que se apoiem mutuamente.

O terceiro fator assinalado por Gilmore (2002), é a concorrência. É importante notar que a competitividade de um país ou região vai depender do público para qual o sub posicionamento da marca se declina. Hong Kong tem trabalhado no sentido de se afirmar como centro financeiro e concentrador de escritórios de grandes empresas na Ásia. Nesse sentido, não podemos considerar o Vietnã como um concorrente de Hong Kong para esse público, porque o Vietnã não possui as competências necessárias para competir pelo mesmo segmento. Contudo, Hong Kong poderá competir com Singapura ou com Shangai.

A análise do panorama competitivo pode parecer um processo complexo, mas na verdade, se assemelha ao estudo de viabilidade que uma empresa faz, quando deseja entrar no novo mercado ou lançar um novo produto.

O quarto fator ressaltado por Gilmore (2002) refere-se às competências centrais que a autora classifica em ativos físicos e ativos humanos. Podemos trazer o exemplo de Botswana, para ilustrar o que vem a ser um ativo físico na visão da autora. É de conhecimento público que a África é uma das mais antigas massas de terra do planeta e que Botswana está localizado sobre uma grande reserva de diamantes. Essa é uma competência central daquele lugar e é um ativo físico, que não pode ser replicado em nenhum outro lugar.

Em relação a um ativo humano, podemos mencionar mais uma vez o caso da Suíça, que detém uma longa tradição em atributos como confiabilidade, discrição e pontualidade. Atividades relacionadas a tais características, como a fabricação de relógios e a boa administração de serviços bancários, reforçam e, ao mesmo tempo asseguram, essa imagem.

No aspecto do ativo humano, Gilmore (2002) chama a atenção para contribuição dada por indivíduos que possuem talentos especiais e, por esta razão, auxiliam no desenvolvimento de determinadas competências no país. É o caso dos atletas do Kenya, corredores de longa distância, das ginastas da Romênia e dos músicos de Cuba. A autora explica que algumas dessas competências estão presentes na cultura popular do lugar desde tempos remotos, podendo ter manifestações no folclore, nas lendas e mitos.

Consideramos pertinentes os fatores apontados por Gilmore (2002) numa estratégia de construção, apresentados acima. Entretanto, precisamos discordar da afirmativa da autora, ao

argumentar que, num trabalho dessa natureza, os atributos do lugar devem amplificados e não produzidos.

Entendemos que uma estratégia de construção de uma marca lugar, não só pode, como deve, relacionar os atributos locais, físicos e reais ao campo simbólico a ele vinculado. Se compreendemos que existem universos simbólicos relacionados aos objetos e aos lugares, uma estratégia de marca lugar deve englobar os atributos existentes nesses universos. O trabalho de estratégia de uma marca consiste trazer para o mundo real, um ativo intangível, ao qual está relacionado, e o faz, através da evocação de uma marca. Quando a Nova Zelândia lança uma campanha *100% Puro Romance*, está vinculando um campo simbólico ao país. As representações em torno de “puro romance” são deliberadamente produzidas. Entretanto, a paisagem do país, que é um ativo físico na concepção de Gilmore (2002), contribui e possibilita essa produção.

2.3.2 Utilizando uma Matriz SWOT

Para Kotler e Gertner (2002), uma estratégia de marketing de um lugar diz respeito ao fortalecimento da posição do país no mercado global. Isto requer o perfeito entendimento de todas as forças que possam afetar a imagem do país. Pontos fortes e fracos do país tais como nível de educação, carga tributária, tamanho da economia, ambiente institucional, entre outros fatores. Os autores chamam a atenção que o monitoramento eficaz desses aspectos e do ambiente externo pode gerar uma compreensão dinâmica das oportunidades e dos desafios.

Kotler e Gertner (2002) chamam atenção para a definição das dimensões ou segmentos que o país deseja trabalhar sua imagem, a fim de que ocorra uma compatibilidade entre os segmentos e uma sinergia de esforços. Um dilema parece estar na marca país para atração de indústrias e na marca país para incrementar o turismo. Tendo em vista que o público alvo difere de um para o outro objetivo, a estratégia de marketing também deverá ser diferente.

Verificamos que muitos países estão engajados neste conflito. Kotler e Gertner (2002) mencionam o caso da Irlanda que tem trabalhado sua marca para movimentar o turismo, enfatizando as belezas naturais do lugar, ao mesmo tempo, em que faz um grande esforço para atrair a indústria de software trabalhando para criar uma imagem high-tech para o país.

Podemos comentar aqui problema semelhante na marca da Nova Zelândia. O país está envolvido num acirrado debate sobre a imagem que projeta para o exterior, uma vez que para o turismo, a educação e a agroindústria a utilização de uma marca país única parece perfeita.

Entretanto, os segmentos industriais argumentam que a marca única não privilegia a atração de novas indústrias e a exportação de manufaturados.

Kotler e Gertner (2002) propõem uma análise em separado das estratégias de marketing para o turismo e para a atração de investimentos diretos. Trataremos primeiramente da indústria do turismo.

Os autores ressaltam que os administradores de uma marca lugar devem ter em mente que lugares diferentes atraem turistas diferentes. Isso possibilita a segmentação do mercado do turismo e uma especialização maior em cada área, o que possibilita a criação de diversas oportunidades. O mercado de turismo está segmentado por região, estações do ano, característica dos consumidores, faixa etária e faixa de renda dos consumidores, tipos de experiências e atrações procuradas, tais como: aventura, esporte, cultura, história, belezas naturais, entre outras possibilidades.

Para Kotler e Gertner (2002), o importante é que seja definido que tipo de turismo se quer ofertar e para que público. Evidentemente que esta definição passa pela percepção da realidade local. Um lugar onde a beleza natural seja o fator predominante para o turismo deverá trabalhar sua imagem junto ao público interessado neste tipo de experiência, enquanto que lugares que possuem um capital cultural e histórico relevante terão mais sucesso se tentarem atrair turistas ávidos por conhecimento.

Kotler e Gertner (2002) propõem uma estratégia de marca lugar baseada em cinco aspectos: primeiro, sugerem que os países façam uma análise SWOT para determinar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças. Segundo, o país deve escolher algumas indústrias, personalidades, paisagens e acontecimentos históricos capazes de prover uma base para a marca lugar. Terceiro: o país deve desenvolver um conceito guarda-chuva que deve ser capaz de abranger e ser consistente em todos os segmentos da marca. No quarto aspecto, os autores ressaltam a necessidade da alocação de recursos suficientes por parte da nação, capaz de fazer frente às necessidades de cada dimensão da marca. Por último, os autores colocam a necessidade do país de ter instrumentos capazes de controlar a qualidade das exportações, sejam em serviços ou produtos, a fim de que as entregas sejam condizente com a promessa feita pela marca país.

Os aspectos mencionados acima são reafirmados na obra *Marketing de Lugares* da autoria de Kotler, Gertner, Rein e Haider lançada em 2006. Os autores apontam cinco diretrizes que devem ser seguidas para delinear a imagem de um lugar. A imagem deve ser válida, crível, simples, atraente e diferenciada.

Segundo Kotler e outros (2006), a imagem deve ser válida porque os lugares devem projetar imagens verdadeiras, fiéis à realidade do lugar. Crível porque a mensagem deve ser consistente, sob pena de todo esforço da estratégia ser em vão se não for capaz de atingir corretamente o alvo. A imagem deve ser simples, no sentido de não emitir muitas mensagens distintas, que podem acarretar confusão e incoerência. A quarta diretriz é ser atraente. A imagem do lugar deve incitar no público alvo o desejo de conhecer, visitar, fazer negócios e interagir. A última diretriz é a da diferenciação. Abordagens genéricas, como quilômetros de praias paradisíacas ou afirmações como o melhor lugar para se investir, não agregam nenhum elemento identificador nem mesmo singular, não demonstrando nenhum argumento capaz de auxiliar o consumidor no seu processo de decisão.

2.3.3 Vetor de sentido como elemento estratégico

Uma estratégia de marca país deve ter sentido de futuro. Norberto (2003) desenvolveu o conceito sobre vetores de sentido, que parece apropriado na definição das estratégias a serem seguidas. A autora afirma que as diversas categorias de objetos se transformam a partir de um campo de possibilidades instituídas socialmente. Observando as tendências mundiais em correspondência com as competências centrais, os atores identificam os vetores de sentido. Essas tendências sociais que conduzem a evolução de cada categoria de objetos, Norberto (2003) chama de vetores de sentido.

Para a autora, os vetores de sentido estão no âmago das estratégias empresariais de inovação de produtos, vez que o sucesso comercial de um produto dependerá sempre da maior sintonia deste com as tendências gerais da sociedade. Assim, as empresas procuram perceber e antever quais são os vetores de sentido que configuram o campo das possibilidades de um setor, ou categoria de objetos, a fim de que sejam capazes de criar inovações que satisfaçam essas tendências.

O conceito de vetores de sentido desenvolvido por Norberto (2003) aplica-se magistralmente as estratégias para fortalecimento de uma marca país. Foi observando a tendência mundial de valorização do meio ambiente, que os atores da Nova Zelândia o colocaram como um vetor de sentido para a sua marca país. As condições geomorfológicas e climáticas do país correspondem às competências necessárias para a identificação desse vetor.

Esse vetor de sentido está presente nas dimensões turismo, investimentos e educação da marca Nova Zelândia. Na dimensão do turismo, está relacionado com o turismo ecológico. Na dimensão investimentos, nas decisões do governo de atrair indústrias de tecnologias limpas,

rejeitando as indústrias poluidoras ou capazes de impactar, negativamente, o meio ambiente. Na dimensão educação, o vetor de sentido está presente na valorização do país, como um paraíso de recreações com educação de qualidade.

2.3.4 Coordenando as mensagens emitidas

Um dos principais problemas numa estratégia de construção de uma marca lugar, é a falta de coordenação entre as mensagens que emite. Anholt (2005) quando se manifesta sobre a necessidade de criar uma harmonia entre as dimensões. O modelo estratégico proposto pelo autor coloca a necessidade de coordenar as mensagens emitidas pelo país. Anholt (2005) defende que uma estratégia para marca lugar deve funcionar como um ímã, capaz de alinhar todas as emanções. O autor organiza a comunicação do país com o mundo externo a partir de seis dimensões, quais sejam: as pessoas, a cultura, os investimentos externos, a política externa e doméstica, as marcas exportadoras, e a promoção para o turismo. A estratégia da marca lugar deve estar no centro dessas dimensões, promovendo uma integração e alinhamento, como demonstra a figura abaixo:

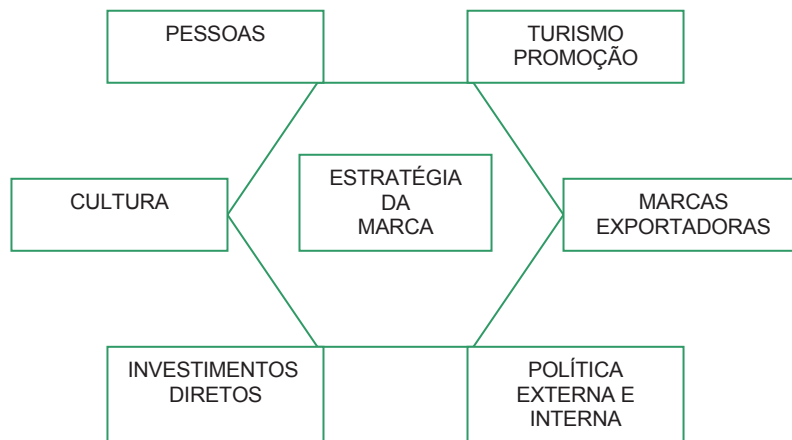


Figura 3 Hexágono Marca Nacional © Simon Anholt 2002.

De acordo com Anholt (2005), não existe necessidade de aumentar a quantidade de mensagens que são emitidas pelo país, nem mesmo de mudar o significado do que está sendo comunicado. Mas, ao contrário, deve-se simplificar e alinhar a comunicação já existente numa estratégia apropriada.

As idéias de Anholt (2005) são compartilhadas por Papadopoulos e Heslop (2002), no tocante à comunicação de uma marca lugar. Ao expressarem suas preocupações com esse tema, Papadopoulos e Heslop (2002) fazem um paralelo entre os governos e as grandes corporações,

como a Siemens e a General Motors. Para os autores, da mesma forma que a companhias oferecem uma variedade de produtos diferentes, um país ou lugar produz uma série de externalidades que consistem nos seus produtos, serviços, ações e eventos.

Neste cenário, pode-se dizer que a Áustria trabalha sua marca como exportador de bens e como destino para o turismo e investimentos estrangeiros diretos, da mesma forma que a General Motors trabalha a sua marca como produtora de carros e caminhões, ou que a Siemens faz o mesmo em relação a grande variedade de produtos que manufatura. A similaridade dos três casos está no amplo leque de produtos oferecidos, que demandam ações diferenciadas, porque precisam atingir mercados-alvo diferentes (PAPADOPOULOS e HESLOP, 2002).

No caso da GM, embora esteja centrada numa categoria de produto que é o automóvel, ela possui uma grande variação de tipos de automóveis, que vai desde o carro popular até o Cadillac. Um país, de acordo com o pensamento de Papadopoulos e Heslop (2002), precisa promover as suas externalidades individualmente. Em ambos os casos, os autores afirmam que o ponto chave está em desenvolver marcas distintas para produtos identificáveis que possam ser diferenciados tanto dos outros produzidos por empresas concorrentes, como de produtos fabricados pela própria companhia.

Em outras palavras, os autores explicam que um país é como uma organização que fabrica muitos produtos, não um produto unitário. Isto requer um posicionamento estratégico da organização baseado na sua competência central ou no seu *core business*¹². Papadopoulos e Heslop (2002) ressaltam que esta competência não diz respeito à matéria-prima ou a baixos custos operacionais, mas, em grande medida, o *core business* de um país advém das pessoas, das idéias, da forma como fazem negócios. As competências da Suíça em precisão e confiabilidade são transferidas e acionadas de uma forma singular para as diferentes linhas de produção do país, como os serviços bancários, a exportação de relógios e a indústria de alimentos.

A questão predominante para Papadopoulos e Heslop (2002) não está em desenvolver uma estratégia única, mas desenvolver estratégias distintas para cada uma das externalidades que pode ser significativamente diferenciada uma das outras, desde que exista uma coordenação para que as estratégias não sejam conflitantes. Os autores sugerem um pouco de flexibilidade na marca país, de forma que as dimensões da marca não sejam tratadas desarmoniosamente.

¹² Negócio central.

2.4 MEDINDO OS RESULTADOS DE UMA MARCA LUGAR

O pesquisador Simon Anholt criou o Índice Anholt-GMI com o intuito de medir mundialmente a aceitação das marcas dos países. O Índice é publicado trimestralmente e busca aferir a percepção dos consumidores nas dimensões colocadas no modelo estratégico do autor que já estudamos nesta investigação. São elas: turismo, exportações, população, governo, cultura e investimentos. Ele mensura o poder e o apelo da imagem da marca país nos informando como os consumidores em todo o mundo vêem o caráter e personalidade da marca. A marca país é a soma das percepções que as pessoas têm sobre o país através de seis áreas de competência. Juntas, essas áreas formam o hexágono da marca país.

De acordo com Anholt (2005b), toda marca país possui pontos fracos e pontos fortes, por isso podem existir diferentes “ganhadores” para cada ponto do hexágono. Os países melhores posicionados serão aqueles que tiverem registros mais altos em todos os pontos do hexágono. As dimensões apontadas por Anholt, que são balizadores da marca país, são mensuradas pelo autor da seguinte forma:

1-Turismo: normalmente é a dimensão mais visível de uma marca lugar, já que muito dinheiro se emprega na sua promoção, tentando vender o país no exterior. O céu azul e areias douradas ou montanhas cobertas de neve são apenas uma pequena parte da realidade de um país, entretanto, a promoção excessiva das imagens turísticas é a causa de um efeito desproporcional na percepção das pessoas sobre o país.

2-Exportações: Os consumidores informam sobre o seu grau de satisfação em relação a produtos e serviços provenientes de cada país. Informam também sobre sua tendência de buscar e de evitar produtos de cada país.

3-Governança: os respondentes organizam os países numa lista de acordo com a competência em que são governados, bem como pela confiabilidade que eles transmitem em termos de adotarem posturas responsáveis em prol da manutenção da paz mundial e da segurança internacional. Neste quesito os entrevistados são perguntados sobre qual adjetivo melhor descreve o governo de cada país.

4-Investimentos e Imigração: as questões nessa dimensão buscam responder sobre a imagem de negócios do país. Os informantes são perguntados se gostariam de morar e trabalhar em cada um dos países pesquisados por um certo período de tempo, também são perguntados sobre em qual país sua empresa poderia ter um escritório. É solicitado que cada respondente expresse um adjetivo que descreva as condições sociais e econômicas do país.

5-Cultura: são feitas duas perguntas que permitem mensurar as percepções culturais do país. A primeira é: como você classifica a cultura nesse país? A segunda pergunta é sobre a intenção de consumir ou a apreciação dos informantes em relação a cultura daquele país. Por fim, os respondentes são solicitados a indicar o tipo de atividade cultural que espera encontrar naquele país.

6-Pessoas: Para entender como o capital humano de cada país é visto, são feitas perguntas relativas a capacidade de trabalho e a hospitalidade das pessoas. Os respondentes são solicitados a apontar um adjetivo que descreva as pessoas daquele país objeto da pesquisa.

O Index Anholt-GMI Nation brands, Second Quarter 2005, publicada pela GMI (Global Market Insite, Inc) em 01 de agosto de 2005, aponta a Nova Zelândia ocupando o 10º lugar num ranking de vinte e cinco países. Vejamos na Figura 4, o configuração das percepções no hexágono.



Figura 4 - Análise da Marca Nova Zelândia pelo Índice Anholt-GMI Nation Brands.
Fonte: Index Anholt-GMI Nation Brand- Second Quarter 2005.

Para Anholt (2005a) indubitavelmente, a Nova Zelândia foi beneficiada pela forma vigorosa como a marca é administrada. Apesar de ter uma população pequena, em torno de quatro milhões de habitantes, o país consegue se posicionar bem na arena global porque possui uma imagem positiva. No setor de turismo, Nova Zelândia ficou em quarto lugar no ranking. Junto com a Austrália é apontado como um lugar onde as pessoas desejam visitar. A marca Nova Zelândia aparece na frente dos Estados Unidos que ocupou o décimo primeiro na pesquisa.

2.5 ASPECTOS DA REVISÃO DE LITERATURA

Verificamos, à luz da literatura em nos apoiamos, que as estratégias para a construção de uma marca lugar nos conduzem a dois aspectos estruturantes.

O primeiro aspecto está relacionado à arquitetura simbólica da marca. Uma marca país deve retratar a identidade do lugar que representa. Ela se nutre dos valores do povo e do local onde este povo está situado. Porém, embora baseada nas competências centrais, deve estar vinculada ao universo simbólico do lugar. A função de uma marca lugar é evocar os seus valores, e comunicá-los de modo que possa influenciar consumidores e investidores nas suas decisões.

O segundo aspecto é relativo às intervenções da marca no mundo real. De acordo como os autores Kotler e Gertner (2002), Norberto (2004), Anholt (2005) e Papadopoulos e Heslop (2002), as ações devem ser no seguinte sentido: 1) conhecer as potencialidades e limitações do lugar, 2) definir os vetores de sentido, que poderão determinar o posicionamento de marca e das suas dimensões, 3) Comunicar a marca país.

Vejamos no Capítulo 3 desta investigação, como esses aspectos são trabalhados na experiência da Nova Zelândia, na elaboração das estratégias de construção da sua marca país.

3. O ESTUDO DE CASO

O caso escolhido para análise foi a marca Nova Zelândia. Como foi mencionado na apresentação da metodologia de pesquisa, trata-se de um estudo de caso único incorporado em três unidades de análise (YIN, 2003, p.61). O caso é único por considerar um só contexto, a marca Nova Zelândia. As três unidades de análise incorporadas ao contexto são referentes às dimensões “Turismo”, “Investimentos” e “Educação”.

Dividimos este capítulo em sete seções nas quais serão apresentados: 1) o contexto, 2) a dimensão marca turismo, 3) a dimensão marca investimentos, 4) a dimensão marca educação, 5) o orçamento, 6) a opinião dos entrevistados, 7) as conclusões obtidas à luz do modelo de análise construído no capítulo anterior.

Embora nosso objeto de análise seja relativo ao período de 1999 a 2006, entendemos ser adequado fazer uma contextualização histórica anterior, porque percebemos que as experiências vividas, no início dos anos 90, influenciaram em algumas decisões tomadas a partir de 1999.

A contextualização foi organizada considerando a ordem cronológica: a primeira fase trata das ações realizadas entre os anos 92 e 93; a segunda fase apresenta o contexto do final dos anos 90 quando tiveram início os estudos para desenvolvimento das dimensões “turismo” e “educação”; a terceira fase da contextualização histórica apresenta eventos ocorridos a partir de 2001, momento em que se busca reposicionar a marca Nova Zelândia, para trabalhar a dimensão “investimentos”. Gostaríamos de ressaltar que existe um vazio de informações no período entre 1993 e 1999. Tanto a pesquisa bibliográfica, quanto a documental não nos forneceu dados para compreender os eventos ocorridos neste interregno.

3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

3.1.1 Primeira fase: início dos anos 90

Em 1992, a Nova Zelândia começou a experimentar um declínio das suas exportações para o Reino Unido, único mercado da Europa considerado seguro para produtos neozelandeses. O aumento das barreiras de importação pelo mercado comum europeu e a redução das quotas de importação coincidiram com um período recessivo no país, porque os mercados para a lã e a carne de carneiro sofriam uma diminuição. Por outro lado, o grande sucesso do kiwi chegou ao fim quando outros países começaram a produzir a fruta a custos bem mais baixos em função de oferecerem frete e mão de obra menos custosos.

De acordo com Lodge (2002), duas medidas foram tomadas pelo então *New Zealand Market Development Board*¹³, Conselho de Desenvolvimento de Mercados da Nova Zelândia, que era formado pelos executivos das dez maiores organizações exportadoras do país. A primeira medida, destinada ao mercado americano, ficou conhecida como *O experimento de Dallas*. Durante seis meses, a cidade de Dallas foi bombardeada por uma série de eventos, feiras e exposições com produtos da Nova Zelândia. As vendas de produtos neozelandeses cresceram significativamente; entretanto um ano depois tinham voltado para o mesmo patamar antes da campanha. O experimento de Dallas serviu para que o Conselho de Desenvolvimento e as empresas repensassem seus posicionamentos, propósitos e estratégias. Essa experiência influenciou a adoção da medida seguinte.

A segunda medida foi direcionada ao mercado europeu. O declínio das exportações de lã e do kiwi e a dificuldade de penetração dos produtos neozelandeses, na Europa, fizeram com que os empresários percebessem que era preciso tornar a Nova Zelândia e seus produtos mais familiares naquele mercado. Esta noção deu origem ao processo de criação da marca Nova Zelândia. O objetivo era elevar o nível de conhecimento das pessoas sobre o país através de campanhas publicitárias. Os empresários neozelandeses decidiram que cada um destinaria um percentual variável de 1 a 5% dos seus orçamentos para promoção dos seus produtos, na Europa, em um projeto conjunto de divulgação do país de origem dos seus produtos, a Nova Zelândia.

Primeiramente, foram coletadas informações e opiniões na esfera doméstica para produzir um conceito sobre qual seria a melhor forma de persuadir o mundo a comprar seus produtos. Os dados estudados foram informações sobre a competitividade de determinados produtos, informações sobre o desempenho das exportações, objetivos das áreas de exportação, turismo, atração de investimentos e outras áreas de relevante interesse econômico, a exemplo da educação. Essas informações foram provenientes de órgãos governamentais, notadamente agências de desenvolvimento e turismo, empresas exportadoras e também da opinião de pessoas influentes sobre assuntos internos e sobre o que poderia ser feito ou que estratégias poderiam ser adotadas.

Faltava, entretanto, conhecer o pensamento dos possíveis compradores. Foi iniciada uma pesquisa qualitativa no âmbito externo. O objetivo foi de iniciar um diálogo com potenciais

13 Tradução livre para Conselho de Desenvolvimento de Mercados da Nova Zelândia

compradores, a fim de, coletar dados sobre a percepção geral do país incluindo produtos e serviços.

O Conselho de Desenvolvimento decidiu concentrar a pesquisa na Alemanha, França e Reino Unido. Diferenças consideráveis foram encontradas entre as crenças existentes sobre a Nova Zelândia no Reino Unido e nos outros dois países. Para os britânicos, a idéia era que a Nova Zelândia era um subúrbio inglês. Na Alemanha e França, predominava a noção de que o país era administrado por pessoas com “mentalidade do primeiro mundo” e admiravam os neozelandeses por reagirem aos EUA não aceitando os submarinos nucleares.

Outros pontos positivos também foram levantados: produtos como o queijo cheddar, os vinhos finos e as ostras, embora nunca tivessem sido objetos de marketing, tinham um bom reconhecimento nos três países pesquisados. Além disso, a imagem da Nova Zelândia estava associada a uma natureza exuberante e destinos fantásticos apesar do considerável problema da distância. A cultura Maori tinha também um componente interessante.

Entretanto, do ponto de vista interno, o maior problema parecia ser a natureza auto depreciativa do povo neozelandês e um certo complexo de inferioridade em relação a vizinha Austrália, grande e vibrante.

O resultado da pesquisa foi sintetizado como a primeira base de dados traduzida para a definição da marca e da estratégia a ser utilizada. A proposição precisava incorporar todos esses interesses identificados num único conceito.

3.1.1.1 As primeiras idéias sobre a marca

O enigma central, para a criação da proposta da marca, era a posição geográfica do país, distante, situado entre a sombra da Austrália e os ventos gelados da Antártica. Conhecida pela sua competência na agricultura, este atributo poderia funcionar muito bem se utilizado como fator de atratividade para destinações turísticas - boa comida e paisagens exuberantes e como valor na atração de investimentos - boa administração e infra-estrutura.

Quatro conceitos foram desenvolvidos com o intuito de serem testados. Cada um enfatizava um aspecto diferente e era direcionado a setores de interesses econômicos identificados. Um deles deveria ancorar a estratégia da marca Nova Zelândia.

O primeiro conceito tinha por base a política discreta e equilibrada do país: sua filosofia ecológica, seu pensamento político equilibrado, sua demonstração de habilidade e força administrativa. A síntese deste conceito: talento, conhecimento econômico e meio ambiente cuidadosamente preservado.

O segundo conceito desenvolvido foi que os aspectos percebidos externamente como negativos deveriam ser transformados em positivos. Se os europeus tinham uma imagem da Nova Zelândia como uma cultura simplista, esta imagem poderia ser reposicionada e trabalhada de forma que lhe fosse agregado um alto valor de consciência à simplicidade, uma ligação com a idéia de pureza, não porque as pessoas não tivessem conhecimento de nada melhor, mas que tivessem mentes tão sofisticadas que fizessem aquela escolha. Assim, a escolha é por alimentos com ingredientes puros e de qualidade, pela natureza intocada, pelo ar não poluído.

O terceiro conceito foi desenvolvido no sentido de reverter a percepção de que tratava-se uma terra de bangalôs, mas chamar atenção para as cordilheiras e vulcões, para a fauna e flora local, e para as frutas exóticas. A proposta era repensar o país como um destino exuberante e exótico, além de grande produtor de frutas, que apresentavam um crescimento nas vendas para os países do norte da Europa.

O quarto conceito combinava a reconhecida competência para a agricultura com uma nova descrição geográfica: *The Orchard of the South Pacific*¹⁴. Essa idéia estava associada, primeiramente, a imagens já familiares como carneiro, kiwi, maçãs e queijo cheddar. Depois outras imagens eram apresentadas como vinhos finos, frutos do mar, têxteis e por fim, o verdadeiramente exótico *tamarillo*.

De posse desses quatro conceitos originais, era necessário definir qual deles poderia ter mais chances de sucesso junto a comunidade internacional. Uma nova pesquisa foi feita no âmbito externo. Para conhecer a opinião dos potenciais consumidores a pesquisa foi desenhada para ser aplicada em duas cidades de cada país escolhido: Paris e Lyon na França, Londres e Manchester na Inglaterra, Frankfurt e Hamburgo na Alemanha.

Os resultados encontrados foram muito claros e consistentes. A imagem da Nova Zelândia precisava e poderia ser reposicionada com vantagens consideráveis, mas o limite imposto era a credibilidade. Suas virtudes eram consideradas como o ideal de país do século XXI: um lugar que não foi maltratado pela industrialização e era conscientemente administrado com mentalidade de primeiro mundo.

O conceito geográfico do “*Pomar do Pacífico Sul*” foi considerado o mais motivante por combinar todas as virtudes e ainda remeter para os outros aspectos, criando um conceito único.

¹⁴ A expressão pode ser traduzida como “Pomar do Pacífico Sul”.



Figura 5- Representação do conceito *The Orchard of the South Pacific*.

Como podemos observar na Figura 5, o conceito representava a abundância, o colorido, o exotismo das frutas e flores, a produção de vinhos e queijos, e os amplos campos verdes do país. Na época, considerou-se que esta imagem impactava positivamente os investimentos e as exportações.

Com o conceito da marca definido, o passo seguinte foi montar a estratégia que teve como base a filosofia da excelência. O conceito da marca “*Pomar do Pacífico Sul*” ressaltava o componente de excelência em tudo que fosse produzido pelo país. A noção de excelência

precisava ser disseminada para a população de forma que estimulasse a auto-estima das pessoas, fortalecendo a cultura e os valores dos neozelandeses.

O governo neozelandês não somente endossou a estratégia como a adotou imediatamente. O então Primeiro Ministro participou de vários eventos de promoção da marca. De acordo com Lodge (2002, p.379), a ação seguinte foi o desenvolvimento do programa *The New Zealand Way*¹⁵. Este programa tinha como objetivo promover e administrar a marca da Nova Zelândia para as dimensões do turismo e exportação de produtos primários, notadamente frutas, lã e carne de carneiro.

Para administrar o programa foi criada a empresa *The New Zealand Way Limited* - TNZWL, uma *joint-venture* que pertence a Agência de Promoção ao Turismo¹⁶ e a Agência de Desenvolvimento Econômico¹⁷.

3.1.1.2 A assinatura icônica

Com a experiência vivida na Europa no início dos anos 90, os executivos do *New Zealand Market Development Board*¹⁸ desenvolveram uma marca representativa do país de origem, a folha de feno. Chamada de *fernmark* foi designada para ser o símbolo permanente da Nova Zelândia e para desempenhar a função de lembrar o país. Usada nos produtos servia como um endosso do país de origem. Como podemos ver na Figura 6, a *fernmark* era, inicialmente, azul e verde.



Figura 6- Primeira logo da marca Nova Zelândia

¹⁵ O Estilo Nova Zelândia.

¹⁶ TNZ – Tourism NZ.

¹⁷ NZTE – New Zealand Trade & Enterprise.

¹⁸ Tradução livre para Conselho de Desenvolvimento de Mercados da Nova Zelândia.

Em 1993, o uso e a função da *fernmark* foi ampliada. Inicialmente ela foi designada para ser símbolo de procedência de produtos primários, entretanto, com a adoção por parte do Programa *New Zealand Way*¹⁹, conforme mostra a Figura 7, ela adquiriu o status de marca nacional.



Figura 7- Logomarca New Zealand Way

De acordo com Sue Warren, executiva da agência criada para administrar a marca, a TNZWL²⁰, no artigo publicado na revista *Foccus Destination Review* (2002, v.10), existiu um grande investimento emocional em torno da *fernmark*. Warren informa que uma pesquisa conduzida na esfera doméstica apurou que os neozelandeses se identificam com este símbolo. A folha de feno representa um conjunto de valores como força, firmeza, honestidade, amizade, trabalho. Os mesmos valores que os neozelandeses reconhecem em si mesmos. Em 1999, a logomarca inicial foi substituída pelo feno prata, que apresentamos na Figura 8 abaixo, por ser considerado mais inclusivo.



Figura 8 *Fernmark* – logomarca atual.

A partir de pesquisa feita pela internet, tivemos oportunidade de analisar as características de logomarcas de diversas organizações na Nova Zelândia. Constatamos que os atores internos

¹⁹ O Estilo Nova Zelândia.

²⁰ Agência criada para administrar a marca “*The New Zealand Way*”.

estão engajados na representação da folha de feno, que faz parte do universo simbólico do país. A folha de feno está presente nos *logos* de todas as agências governamentais, embora possam ser graficamente diferentes. Também é utilizada para identificar organizações dos mais diferentes setores, tanto do setor privado quanto do terceiro setor. Como podemos observar na Figura 9, desde a Associação de Psicoterapeutas da Nova Zelândia até a Federação Hípica, passando por empresas de alimentos, produtores de vinhos, ONGs de ajuda a refugiados, o símbolo é amplamente utilizado²¹.



Figura 9- Logomarcas de organizações neozelandesas: Associação de Psicoterapeutas, Ong de auxílio a refugiados, Associação de Produtores de Vinhos, empresa de ração e alimentos e Federação Hípica da Nova Zelândia.

Ainda no início dos anos 90, foi criado o Programa *Brand Partner*²². Este programa é responsável por licenciar o uso da marca registrada para produtos de exportação. Administrado pela Agência de Desenvolvimento Econômico – NZTE²³, trabalha na construção do reconhecimento internacional da marca registrada do feno como uma assinatura icônica da Nova Zelândia.

Consideramos o trabalho do *Brand Partner* extremamente importante, porque ele manteve uma atuação constante na divulgação da assinatura icônica do país. Apesar da marca Nova Zelândia ter experimentado modificações ao longo do tempo e redefinições quanto ao seu posicionamento, o Programa *Brand Partner* foi responsável por unificar os valores da marca numa mesma representação e pela coerência das representações entre o passado e o futuro.

Um dos grandes problemas na projeção de uma marca país é a quantidade de imagens e símbolos produzidos. Essa profusão icônica dificulta a percepção dos consumidores. Uma

21 Imagens de várias logomarcas estão acessíveis no banco de dados que acompanha este estudo de caso.

22 Marca Parceira - tradução livre

23 New Zealand Trade & Enterprise.

imagem unificada é capaz de produzir associações mais rápidas. Neste particular, entendemos que a Nova Zelândia apresenta franca vantagem em relação a outros países.

Atualmente, o Programa está sendo reestruturado a fim de que estratégia de atuação possa criar uma sinergia maior entre a marca registrada do feno e as dimensões investimentos (*New Zealand- New Thinking*²⁴), turismo (*100% Pure New Zealand*²⁵) e o *Qualmark*²⁶, programa de qualidade no setor de turismo.

3.1.2 Segunda fase: final dos anos 90

De acordo com o documento *Growing an innovative New Zealand*²⁷, publicado pelo Gabinete da Primeira Ministra Helen Clark em fevereiro de 2002, a política econômica do governo, até 1999, era bastante passiva. Essa política econômica dificultava a existência de ambiente de negócios capaz de fazer frente a um desenvolvimento sustentável e significativo.

O ano de 1999 foi marcado pelo início de uma série de reformas do governo neozelandês. Com o objetivo de fortalecer a estabilidade macroeconômica, o governo adotou medidas como privatização de empresas públicas, desregulamentação de setores, cortes nas despesas públicas, simplificação do sistema de impostos. Ao lado dessas medidas, foram feitos grandes investimentos em infra-estrutura, energia, telecomunicações, além de uma maior disponibilidade de financiamentos.

No bojo deste novo ambiente que começou a ser criado no país, duas dimensões da marca Nova Zelândia começaram a ser estruturadas. Foram elas a dimensão “Educação” e a dimensão “Turismo” que analisaremos de *per si* nas seções mais adiante. Gostaríamos de registrar que a dimensão “Turismo” assume, a partir de 1999, um novo posicionamento, qual seja, *100% Pure New Zealand*²⁸ e não mais *The Orchard of the South Pacific*²⁹. De fato, não encontramos nenhum registro dessa transição. Observamos, contudo, a persistência dos mesmos valores de marca: um país *clean and green*³⁰.

²⁴ Nova Zelândia Novo Pensamento.

²⁵ 100% Puro Nova Zelândia.

²⁶ Programa de certificação de qualidade para o setor do Turismo.

²⁷ Construindo uma Nova Zelândia inovadora – tradução livre

²⁸ 100% Puro Nova Zelândia

²⁹ O Pomar do Pacífico Sul.

³⁰ Limpo e verde

3.1.3 Terceira fase: contexto atual

A fase atual sofreu grande influência da conferência realizada em maio de 2001, na Universidade de Auckland, chamada *Catching the knowledge wave*³¹. A conferência foi uma iniciativa do governo central e reuniu representantes de empresas, dos empregados, do governo, da mídia e das universidades. O objetivo foi discutir estratégias para uma transformação econômica e social, no país, incluindo temas como: inovação e criatividade, pessoas e capacitação, estratégias para economia sustentada, empreendedorismo, coesão social e conhecimento compartilhado.

Nessa Conferência, foi apresentado um programa de desenvolvimento para o país chamado *Growth and Innovative Framework*³² que contou com o apoio dos setores da sociedade civil e que serviu de base para o documento *Growing an Innovative New Zealand*³³.

Em uma das três intervenções da Primeira Ministra Helen Clark na Conferência, ela destacou a necessidade de se revisar a imagem da marca Nova Zelândia para incluir a percepção de um lugar inovador e não somente verde e limpo (*green and clean*). A imagem nacional precisava agregar uma perspectiva de desenvolvimento econômico. Ela considerava que deveria ser trabalhada uma única marca que traduzisse a identidade do país.

Outro destaque nos discursos feitos pela Primeira Ministra é a ênfase para utilização de *e-government* (governo eletrônico), *e-commerce* (comércio eletrônico) e o reconhecimento de que a internet deve ser uma janela para o mundo enxergue o país.

A partir desta conferência, iniciou-se um novo movimento em torno da marca país. Em julho de 2001, o Conselho da empresa que administrava a marca, *The New Zealand Way Limited*- TNZWL, começou um trabalho de renovação da tradicional marca Nova Zelândia. A agência de promoção industrial - *Industry New Zealand* associou-se a empresa *The New Zealand Way Limited* - TNZWL nessa empreitada.

Os recursos para essa reestruturação foram disponibilizados pelo governo central e também pela iniciativa privada. Em 2001, mais de 170 empresas neozelandesas, chamadas “parceiras de marca”, tinham sido qualificadas para poder usar a marca. A logomarca foi registrada em 29 países. Devemos ressaltar que esses números resultam do trabalho iniciado pelo Programa *Brand Partner*, em 1993, como mencionamos anteriormente.

³¹ Pegando a onda do conhecimento - tradução livre.

³² Estrutura de crescimento e inovação – tradução livre.

³³ Construindo uma Nova Zelândia Inovadora.

De acordo com o documento *Growing an innovative New Zealand*³⁴ (2002), que apresenta os objetivos da economia e as medidas a serem implantadas, a marca Nova Zelândia é considerada como um dos instrumentos necessários para aumentar a interconectividade global. Nesse documento, o governo reconhece que as percepções do país, no exterior, são imagens ultrapassadas. Existindo, portanto, uma necessidade premente de desenvolver e promover uma marca contemporânea que projete o país como um bom lugar para investir, viver e visitar. O documento defende uma marca única, capaz de abrigar esforços tanto do setor público quanto do privado.

3.1.4 Modelo de governança atual

O Programa *Brand New Zealand* ou Marca Nova Zelândia foi implementado, em dezembro de 2002, como um complemento do Programa de Governo *Growth and Innovation Framework* (GIF)³⁵. A iniciativa é decorrente da idéia de que a marca deve ser única para que possa promover o país como um todo, fortalecendo a imagem de marca e dirimindo os conflitos entre as dimensões. No contexto do Programa Marca Nova Zelândia, estão contempladas a dimensão turismo e a dimensão investimentos.

A empresa *The New Zealand Way Limited* – TNZWL administra a marca desde o início dos anos 90, porém, sofreu uma reestruturação na sua participação acionária. Agora é uma *joint-venture*, com 50% pertencentes a Agência de Promoção ao Turismo³⁶ e os outros 50% pertencentes a Agência de Desenvolvimento Econômico³⁷. A empresa *The New Zealand Way Limited* – TNZWL possui os direitos de propriedade intelectual da marca Nova Zelândia, inclusive a *fernmark* (marca registrada do feno).

A unificação das iniciativas num só programa tem como objetivo promover o país no mercado global. Mas, tem como função primeira, fomentar a colaboração e o relacionamento entre setores da economia em todos os níveis, promovendo uma cultura empresarial e de negócios.

Apesar de trabalharem num mesmo propósito, cada uma das agências possuem ações direcionadas aos posicionamentos a qual estão vinculadas.

³⁴ Construindo uma Nova Zelândia inovadora – tradução livre.

³⁵ Estrutura de Inovação e Crescimento.

³⁶ Tourism New Zealand.

³⁷ NZTE – New Zealand Trade & Enterprise.

Na figura 10 abaixo, podemos visualizar a relação de governança entre as duas agências. O posicionamento da marca país, para a dimensão de turismo, é administrado pela Agência de Promoção ao Turismo³⁸ e representada pelo subprograma *100% Pure New Zealand*³⁹. O seu equivalente para área investimentos é chamado *New Zealand New Thinking*⁴⁰, administrado pela Agência de Desenvolvimento Econômico⁴¹.

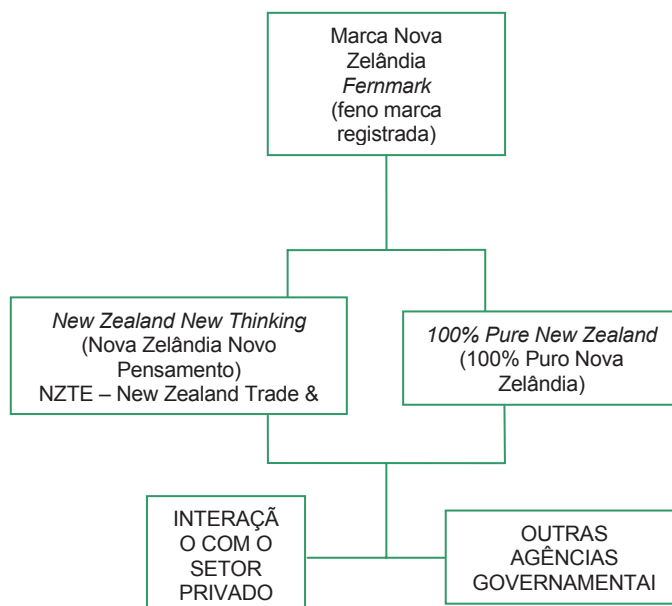


Figura 10- Estrutura de governança do The New Zealand Way.
Fonte: Relatório Evaluation of Brand New Zealand, 2006.

Embora esse modelo de governança do Programa Marca Nova Zelândia não incorpore a dimensão educação, verificamos uma forte interação entre os setores. Isso ocorre em função do país considerar o alto nível de treinamento dos trabalhadores e uma sólida base de pesquisa como pilar na arquitetura do desenvolvimento econômico e social desejado.

Na prática, tem-se verificado um esforço das agências em trabalhar com mais proximidade. Uma sinergia maior é também observada no aspecto da comunicação das submarcas. Num período mais recente, dezembro de 2005, foi lançado o *New Zealand Focus*. Trata-se de um centro de negócios e informações sobre o país, cujo projeto piloto foi instalado em Hong-Kong,

³⁸ Tourism NZ

³⁹ A tradução pode ser 100% Puro Nova Zelândia.

⁴⁰ Nova Zelândia Novo Pensamento.

⁴¹ NZTE– New Zealand Trade & Enterprise

que apresentamos na Figura 11. Neste centro, são divulgadas informações sobre educação, investimentos e turismo na Nova Zelândia. Estão expostos e disponíveis para venda: produtos alimentícios, bebidas, cosméticos e é disponibilizada uma área para *showroom* das empresas. O centro conta com uma loja da companhia de aviação *Air New Zealand*, um posto do Serviço de Imigração e um escritório da Câmara de Comércio Neozelandesa.



Figura 11- Fotografia do Centro de Informações e Negócios da Nova Zelândia em Hong-Kong.

...

As três seções seguintes tratam das unidades de análise, as dimensões “turismo”, “educação” e “investimentos”. Para construção da análise, tomamos como referência a estrutura adotada por Norberto (2004) no texto *Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação*. Seguindo os ensinamentos desta autora, iniciaremos a análise de cada dimensão abordando, primeiramente, o aspecto da formação do patrimônio simbólico das marcas e a seguir as estratégias utilizadas para interferência no mundo real.

3.2 DIMENSÃO TURISMO

Para analisar a dimensão “Turismo” estudamos o Plano Estratégico 2010 do Ministério do Turismo, o Plano Estratégico 2003-2006 da Agência de Promoção ao Turismo⁴²- TNZ, o Relatório Anual 2005 da TNZ e a avaliação feita pela Interbrand Austrália sobre a marca e sobre a atuação da Agência. Utilizamos também as informações disponíveis nos websites do Ministério e da Agência de Promoção ao Turismo – TNZ, além de artigos científicos publicados sobre esta dimensão.

A Agência de Promoção ao Turismo - TNZ lançou, em julho de 1999, uma marca, acompanhando o entendimento das instituições do setor de que esta precisava ser única, consistente e clara para todos os mercados. Uma representação singular do país e dos benefícios emocionais associados a este destino. Segundo afirmam Morgan, Pritchard e Piggott (2002), a Nova Zelândia construiu sua proposição de marca em torno das suas belezas naturais: *100% Pure New Zealand*⁴³.

Para a construção do posicionamento *100% Pure New Zealand*, foram requeridos o desenvolvimento de uma nova visão e missão para a marca. A Agência de Promoção ao Turismo - TNZ delineou a arquitetura da marca após extensa pesquisa de marketing. O primeiro passo em um processo de posicionamento ou reposicionamento de uma marca destino é estabelecer os valores centrais do destino e de sua marca. Esta marca deve ser relevante, durável, comunicativa e enfática. (MORGAN, PRITCHARD e PIGGOTT , 2002)

Considerando que a Inglaterra sempre foi o segundo maior mercado para a Nova Zelândia, depois da vizinha Austrália, uma pesquisa realizada, naquele país, foi fundamental para definição da proposição da marca. A pesquisa buscava identificar as motivações de viagens e as barreiras para viajar até a Nova Zelândia. Procurava também perceber que símbolos e imagens poderiam ser mais apropriados para a proposta da marca.

A pesquisa revelou que dentre os tipos de viagens que os ingleses buscavam um apresentava-se como chave para o desenvolvimento da marca Nova Zelândia, a “viagem real”, uma viagem de aventura de verdade ou “a viagem mais importante da vida”. As motivações apontadas foram: buscar nova energia, sociabilizar, conectar com as pessoas, aprender, ampliar a mente, relaxar, renovar o espírito, obter status. De acordo com os participantes desta pesquisa, a Nova Zelândia era percebida como um lugar mais vibrante, colorido e mais caloroso que a

⁴² Tourism New Zealand-TNZ

⁴³ 100% Puro Nova Zelândia.

Inglaterra. Um lugar hospitaleiro, natural, desprezioso, com oportunidades para turismo ecológico e de aventura e com uma herança singular que é a cultura Maori.

De posse das percepções externas do país, era preciso definir como as representações seriam traduzidas em uma personalidade de marca. A empresa de consultoria M & C Saatchi contratada para o desenvolvimento da marca concluiu que, fora da Inglaterra, a imagem da Nova Zelândia era de grandes montanhas verdes, carneiros e agressivos guerreiros Maori. Esta não era de nenhum modo a maneira como os neozelandeses se enxergavam. Como resultado, foi feita uma revisão na plataforma de comunicação do país. A plataforma base criada foi *New Pacific Freedom*⁴⁴. Foi identificado que a Nova Zelândia possuía quatro ativos: paisagem, pessoas, aventura, cultura. A partir da plataforma mencionada, o posicionamento da marca projeta a imagem do país como uma nova terra de aventuras e uma nova cultura no topo do Oceano Pacífico (MORGAN, PRITCHARD e PIGGOTT , 2002).

O objetivo era posicionar a Nova Zelândia como um lugar modelado por seus habitantes ao longo do tempo. A marca é a Nova Zelândia, a essência da marca são os ativos e o posicionamento da marca é *New Pacific Freedom*, como explicam Morgan, Pritchard e Piggott (2002, p.347). Este posicionamento foi projetado através da campanha *100% Pure New Zealand*.⁴⁵

Os valores existentes, por trás deste posicionamento, são contemporâneos e sofisticados, inovadores e criativos, livres e espirituosos – emoções que são associadas ao cenário do país.

100% Pure New Zealand é a linha mestra da campanha, entretanto, outras campanhas derivam dela. Podemos citar: *100% Pure Romance*, *100% Pure Spirit*. O logo da campanha 100 % incorpora as duas ilhas do país, norte e sul e procura nos subtítulos qualificar experiências e cenas que são tipicamente, ou 100%, da Nova Zelândia. O tema encontra eco, nas paisagens do país, que são utilizadas no material de marketing. Como podemos ver nas imagens apresentadas pela Figura 12, o cenário, a comida, os vinhos, as pessoas e experiências parecem estar no seu estado natural, sem maquiagens.

⁴⁴ Nova liberdade no Pacífico. No original a palavra *Pacific* faz um jogo para significar tanto o Oceano quanto a paz.

⁴⁵ 100% Puro Nova Zelândia.



Figura 12 Peças da campanha 100% Pure New Zealand.

A essência da marca representa a identidade do lugar e suas funções são: comunicar, incluir e “contagiar” o público interno para viver a marca. A campanha *100% Pure* tem a função de comunicar o posicionamento da marca para os públicos externos. Para Morgan, Pritchard e Piggott (2002, p.348) a essência da marca deve ser atemporal, ou pelo menos, relevante por um longo período de tempo, enquanto que as campanhas, provavelmente, terão uma vida limitada. Ressaltam os autores que a essência da marca deve ser relevante, para todos os mercados e produtos, enquanto que as campanhas podem trabalhar em arenas específicas. No caso da Nova Zelândia, a sua própria paisagem é um dos atributos centrais da sua marca na dimensão turismo.

3.2.1 Estratégias adotadas

A estratégia de lançamento da marca país, no exterior, previa lançamentos individualizados, mercado a mercado, de modo que coincidissem com as oportunidades promocionais de cada estação. Este lançamento ocorreu no período de julho de 1999 a fevereiro de 2000. Os mercados escolhidos foram Austrália, Japão, EUA, Reino Unido, Alemanha e Singapura, em função do maior fluxo de turistas ser procedente desses países. O lançamento foi feito através de campanhas publicitárias que incluíram anúncio em televisão, revistas e exposições sobre os

diversos cenários da Nova Zelândia. Cenários que apresentavam o povo, a cultura neozelandesa e as diversas atividades de turismo.

O impacto da campanha foi medido pelo forte apoio prestado pelos parceiros da iniciativa privada, pois 102 empresas neozelandesas contribuíram com a quantia de NZ\$ 6,4 milhões de dólares neozelandeses⁴⁶. Essas contribuições representaram um aporte de quase metade do orçamento da Agência de Desenvolvimento ao Turismo – TNZ, para o primeiro ano do programa, que foi de NZ\$ 15 milhões dólares neozelandeses.(MORGAN, PRITCHARD e PIGGOTT, 2002, p 348.).

As ações para implementação e fortalecimento da marca, nessa dimensão, passaram a integrar o planejamento desenhado para a indústria do turismo pelo Ministério do Turismo. Entre 1999 e 2000, um grupo de trabalho foi designado pelo Ministério para desenvolver a estratégia de incremento dos próximos dez anos, que foi consolidada no documento *New Zealand Tourism Strategy 2010*⁴⁷. Ressalte-se que este documento foi publicado após o lançamento da Marca.

Quatro objetivos primários são apontados no plano estratégico: 1) assegurar e conservar para o futuro; 2) atrair e gerenciar a experiência do visitante padrão mundial (a expressão usada no original é *world class visitor*); 3) trabalhar eficientemente; 4) ter prosperidade financeira e econômica. As ações relativas a marca lugar estão inseridas no objetivo de atrair e promover a experiência do turista de padrão mundial.

De acordo com avaliação Interbrand (2005a, p. 24), duas atividades consideradas importantes no marketing internacional são: a marca país e o marketing on-line. A necessidade de construir uma marca forte para o setor é um fator relevante na estratégia adotada e o modo como esta marca é administrada pode influenciar em muitos outros objetivos.

Para a Interbrand, o posicionamento *100% Pure* representa a evolução de campanhas anteriores, que ao longo do processo foi incorporando valores existentes. Seu potencial é baseado numa clara diferenciação de outras marcas lugar porque é uma marca “real e não uma imagem produzida numa agência de publicidade” (INTERBRAND,2005, p.32).

A estratégia está baseada em três fatores. O primeiro é a execução consistente da mensagem da marca que agrega os ativos: paisagem diversificada, turismo de atividades e cultura singular. O segundo fator é a utilização da mídia interativa, a internet. A Nova Zelândia é considerada

⁴⁶ No ano 2000 o dólar neozelandes foi cotado a uma média de 52% do dólar americano. Atualmente é cotado a 62%.

⁴⁷ Nova Zelândia Estratégia para o Turismo 2010.

pioneira no desenvolvimento de uma presença *on-line* sofisticada. O terceiro fator é ter alvos definidos para enviar as mensagens.

3.2.2 Os principais mercados

A Agência de Promoção do Turismo - TNZ desenvolveu o perfil do turista que ela deseja atrair para o país. Este turista é chamado de ‘*The Interactive Traveller*®’⁴⁸. Pelo conceito desenvolvido, este turista deve visitar muitas regiões do país, respeitar e participar do ambiente natural, respeitar e participar das atividades culturais, gastar mais e ficar mais tempo no país. Outros componentes deste conceito são considerados confidenciais pela TNZ. No ano de 2004, mais de 55% dos turistas recebidos no país foram caracterizados como *Interactive Traveller*. (INTERBRAND, 2005b).

Seis mercados são considerados prioritários para a Nova Zelândia, são eles: Austrália, Inglaterra, Estados Unidos, Japão, Coreia e China. De acordo com a avaliação da Interbrand (2005b), no ano de 2004, a Austrália representou 35% dos turistas internacionais, a Inglaterra ficou na segunda posição com 11,6% , os EUA 8.9%, Japão 6.7%, Coreia 4.7%, China 3,4%. Os demais países somados representaram 29,7% dos visitantes.

3.2.3 O programa de certificação

Uma das ações do programa da marca está no sentido de garantir a qualidade dos produtos. Em todas as dimensões da marca Nova Zelândia existe um processo para concessão de uso. Na dimensão turismo, foi criado o *Qualmark* , um programa de certificação de qualidade para prestadores de serviços no setor. Ele funciona como um guia para que os turistas possam selecionar hotéis, restaurantes, e serviços de viagens. Os serviços são classificados em categorias por estrelas.

A *Qualmark New Zealand Limited*, a organização responsável pela certificação de qualidade para a indústria do turismo, é uma parceria público - privada com 40% pertencentes a *New Zealand Automobile Association*⁴⁹ e 60% pertencentes a Agência de Promoção ao Turismo – TNZ.

⁴⁸ Fizemos a tradução livre para O Turista Interativo.

⁴⁹ Associação Automobilística da Nova Zelândia.

O Relatório Anual 2005-2004 da TNZ informa que mais de 1500 licenças foram expedidas, considerando que o programa está se expandindo e ganhando consistência entre os visitantes.

3.2.4 A avaliação da dimensão Turismo

A avaliação feita pela Interbrand (2005b) considerou como pontos positivos na construção da marca: o posicionamento adotado, o uso das imagens naturais do país, a escolha de mídia apropriada. Este último ponto refere-se aos canais de divulgação escolhidos, são eles: o *Discovery Channel*, a revista *National Geographic* e a participação em eventos especiais como o filme *O Senhor dos Anéis*.

Dois pontos negativos foram apontados pela Interbrand (2005b). O primeiro foi a ênfase dada na promessa da marca 100% Pura. Muitos questionamentos têm surgido em torno do risco de se basear o posicionamento da marca nos ativos ambientais. O segundo foi a ausência de menção da marca no aeroporto de Auckland. As primeiras e últimas experiências do visitante ocorrem no aeroporto e estas tendem a influenciar decisões futuras.

Quanto ao retorno dos investimentos feitos na marca Nova Zelândia, a Interbrand (2005b, p.5) nos apresenta a avaliação feita nos três principais mercados, Austrália, Reino Unido e Estados Unidos, no período de 2001 a 2004, como demonstrado na Figura 13 abaixo.

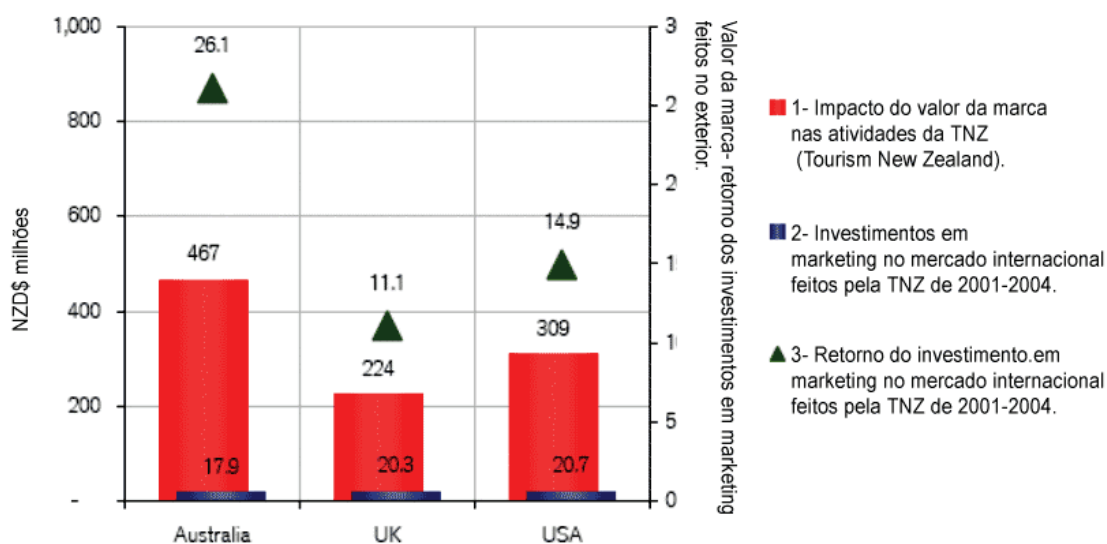


Figura 13: Retorno dos investimentos feitos na marca Nova Zelândia.
Fonte: Interbrand (Effectiveness Objectives: Brand Valuation, 2005).

A análise da Interbrand (2005b) mostra que o maior retorno é proveniente da Austrália. Embora investimentos maiores tenham ocorrido no Reino Unido e nos EUA, o impacto destes investimentos é menor por conta da distância e custos de viagem.

Quanto aos resultados em termos de visitantes internacionais, de acordo com o Relatório 2004-2005 da Agência de Promoção ao Turismo, em 1999, a Nova Zelândia recebeu 1.500.000 visitantes. Em 2005 o número foi de 2.400.000 visitantes, como podemos verificar na Figura 14. Nos anos anteriores a 1999, o fluxo de visitantes apresentou um comportamento similar, sofrendo poucas variações de um ano para o outro. Somente a partir de 1999 é que podemos observar uma escalada de crescimento.

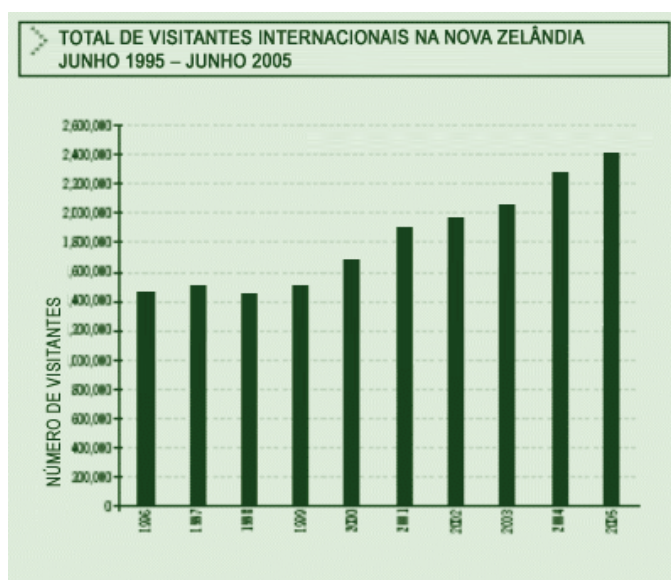


Figura 14: Total de visitantes internacionais no período 1995-2005.
Fonte: *Tourism New Zealand Annual Report 2004/2005*.

Em relação aos gastos feitos por esses visitantes na Nova Zelândia, o mesmo Relatório 2004-2005 da Agência de Promoção ao Turismo apresenta uma trajetória crescente. A Figura 15 apresenta o volume de recursos que ingressou no país, em dezembro de 1999, foi deixado no país, o montante de NZD\$ 3.800.000,00⁵⁰ dólares neozelandeses; em dezembro de 2004, foram NZD\$ 6.400.000,00⁵¹ dólares neozelandeses.

⁵⁰ Em dezembro de 1999 o dólar neozelandês era cotado a 51% do dólar americano.

⁵¹ Em dezembro de 2004 o dólar neozelandês era cotado a 71% do dólar americano.



Figura 15: Total de gastos dos turistas entre 1999-2004.
Fonte: *Tourism New Zealand Annual Report 2004/2005*.

Analisando as figuras apresentadas, verificamos que o fluxo de turista entre 1999 e 2005 cresceu em 60%, nos três anos anteriores a 1999 este fluxo se manteve estável. Os gastos feitos pelos visitantes no país apresentaram um incremento de 70% entre dezembro de 1999 e dezembro de 2004. Os números nos levam a concluir que o trabalho de marca na dimensão turismo tem obtido êxito, pois apresentam um resultado positivo para a economia neozelandesa.

3.3 DIMENSÃO INVESTIMENTOS

Discorreremos a seguir sobre a dimensão de investimentos da marca Nova Zelândia. As informações coletadas são provenientes do documento fornecido pelo Ministério de Desenvolvimento Econômico chamado *Evaluation of Brand New Zealand, 2006*⁵². Importante ressaltar que o relatório avalia as ações do programa, mas não apresenta dados capazes de mensurar o impacto da marca na atração de novos investimentos.

Desenhada para influenciar o *brand equity* e valores da marca associados ao contexto de investimentos no país, esta submarca trabalha no sentido de estender e complementar a conhecida imagem da Nova Zelândia. Um conjunto de informações é agregado a imagem do

⁵² Evaluation of Brand New Zealand. Research, Evaluation and Monitoring Team. Industry and Regional Development Branch. Ministry of Economic Development. January 2006.

país para que esta seja ampliada de um lugar limpo e verde (*clean and green*) para um país limpo, verde e inteligente (*clean, green and smart*) que busca inovação, criatividade e tecnologia.

Se por um lado a imagem de verdes paisagens parecia funcionar bem para o turismo e a exportação de produtos primários, por outro cria obstáculos à credibilidade de alguns setores da economia, porque associava o país a um vazio de sofisticação em tecnologia.

Como as indústrias consideradas prioritárias pelo governo neozelandês, conforme o documento *Growing an Innovative New Zealand, 2002*, são biotecnologia (destinada a agricultura, floresta, saúde animal, vinicultura, fármacos), tecnologia da informação e comunicação – TIC, indústria criativa (cinema), manufatura especializada (design, construção de yachts, alimentos) e processamento florestal, era necessário administrar como o país era percebido no exterior, particularmente nestes setores.

Um novo conceito começou a ser trabalhado com a intenção de complementar a marca país já existente. O posicionamento de marca *New Zealand New Thinking*⁵³ foi adotado com o objetivo de traduzir o universo simbólico do povo neozelandês e a sua cultura empresarial, a partir dos seguintes conceitos existentes naquela sociedade.

a) Nova nação do Pacífico / *New Pacific Nation*: A Nova Zelândia é um país jovem com um estilo de vida estimulante e sofisticado, moldado pela sua história, sua miscigenação cultural e singularidade do Pacífico.

b) Espírito empreendedor: O passado de pioneirismo dos neozelandeses criou uma nação de empreendedores e inovadores que gostam do desafio de fazer coisas diferentes e desejam alcançar novos patamares. Os neozelandeses têm um espírito independente e gostam de celebrar a jovialidade, o frescor, a criatividade e um modo anticonvencional de pensar.

c) Globalmente conectados: O lugar da Nova Zelândia no mundo é modelado pelas suas próprias perspectivas. Este pensamento conduz os neozelandeses a trabalharem juntos, para atingirem excelência na economia global. O sucesso dos negócios neozelandeses, no mercado internacional, demonstra que eles têm espaço e podem dar boas contribuições ao mundo.

d) Abundância de recursos: A Nova Zelândia é um país repleto de recursos naturais e com o histórico de superar desafios.

e) Espaço e amplitude: Os neozelandeses gostam de amplitude e campo abertos, tanto em relação a espaços físicos quanto em relação a atitudes mentais. Valorizam a liberdade de pensamento e expressão.

⁵³ Nova Zelândia Novo Pensamento.

Esses cinco fatores são considerados pelos neozelandeses característicos da sua singularidade e do modo como eles se enxergam. Na entrevista feita com Margaret Davison, consultora de estratégias para a Agência de Desenvolvimento Econômico - NZTE, ela colocou: “Neozelandeses fazem as coisas acontecerem. Gostamos de fazer as coisas de um modo diferente. [...] *New Zealand New Thinking*⁵⁴ é o que nos faz diferentes. [...] celebra nossa história.”

Verificamos que o posicionamento da marca *New Zealand New Thinking* não visa ser um dispositivo para o *made in New Zealand* no sentido de apenas reforçar a procedência dos produtos. É um amplo programa promocional que pretende apresentar e explicar as potencialidades do país numa perspectiva de investimentos e negócios internacionais, promovendo também o país como um bom lugar para morar e trabalhar.

A avaliação feita pelo Ministério de Desenvolvimento Econômico, *Evaluation of Brand New Zealand, 2006*⁵⁵ incluiu uma pesquisa sobre este posicionamento realizada entre julho e outubro de 2005. Foram utilizados dois procedimentos: entrevistas com grupos diferenciados e uma *workshop* com os diretores do Departamento de Marketing das universidades de Auckland, Massey, Otago e Waikato.

Essa pesquisa foi realizada na esfera doméstica e na esfera internacional. O objetivo foi apurar as percepções sobre a Nova Zelândia, os negócios neozelandeses e as reações à proposição da marca. Primeiramente apresentaremos os resultados no âmbito interno e depois no âmbito externo.

A pesquisa na perspectiva doméstica procura compreender como os neozelandeses se vêem, qual a imagem que eles acreditam que projetam e qual a imagem que eles desejam projetar. Resultados:

Em relação a percepção dos negócios neozelandeses, dois terços dos respondentes gostariam que o resto do mundo enxergasse a Nova Zelândia como um país inventivo e inovador. 50% dos entrevistados acreditam que os neozelandeses são vistos, no exterior, como pessoas abertas e diretas, relaxados e de fácil relacionamento. Quase 80% dos respondentes acreditam que internacionalmente a percepção é de um país dominado pela beleza natural, com 77% acreditando que a imagem predominante é “limpa e verde”, um ótimo lugar para ser visitado (66%) e um grande produtor rural (60%).

⁵⁴ Nova Zelândia Novo Pensamento.

⁵⁵ Evaluation of Brand New Zealand. Research, Evaluation and Monitoring Team. Industry and Regional Development Branch. Ministry of Economic Development. January 2006.

Quando perguntados sobre como gostariam que a Nova Zelândia fosse vista pela comunidade internacional, a maioria dos entrevistados identificou atributos que já estão incorporados ao posicionamento para a dimensão investimentos. A Figura 16 abaixo sintetiza tais atributos que os neozelandeses desejam projetar para o contexto de investimentos e negócios.

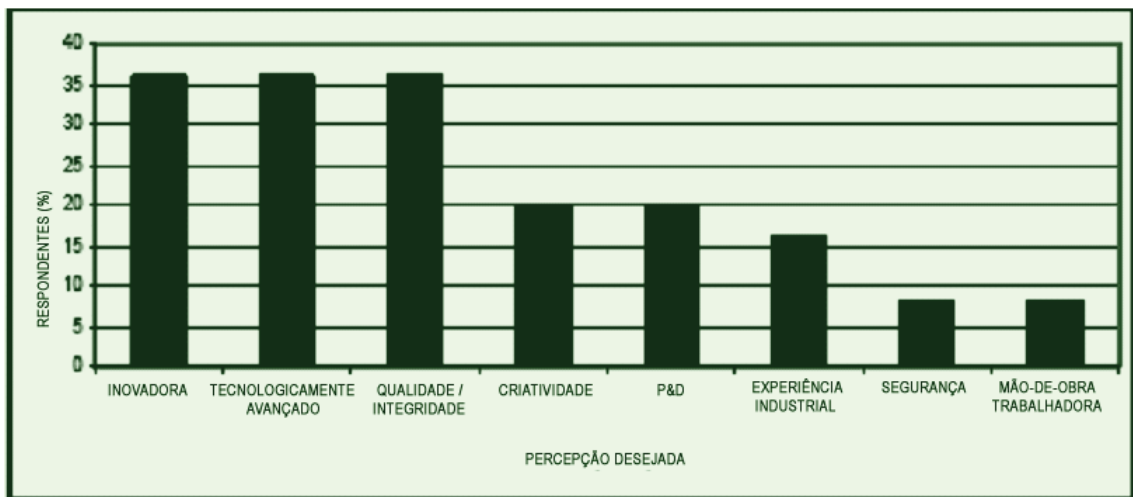


Figura 16: Imagem que a Nova Zelândia deseja projetar para o contexto de investimentos e negócios.
Fonte: Evaluation of Brand New Zealand, Ministry of Economic Development, Janeiro, 2006.

Além dos atributos já incorporados ao posicionamento da marca e apontados na Figura 16 acima, outros foram ressaltados, como qualidade e integridade, que embora não sejam explicitados como valores da marca, são reconhecidos como elementos implícitos aos negócios neozelandeses e ao próprio povo.

Ao lado da logomarca – *fern mark*, a campanha *New Zealand New Thinking*⁵⁶ é a maior expressão visível da marca Nova Zelândia na dimensão investimentos. Ou seja, é o modo como a dimensão comunica seu posicionamento. Porquanto a Agência de Desenvolvimento Econômico-NZTE⁵⁷ tenha afirmado que os valores da marca devem ser realçados através de histórias reais e exemplos capazes de associar o país a empresas inovadoras e de sucesso e que o *slogan* é um componente secundário e não permanente para a promoção ampla da marca, este se firmou como um elemento importante do programa.

⁵⁶ Nova Zelândia Novo Pensamento.

⁵⁷ New Zealand Trade & Enterprise.

A mensagem contida no conceito Nova Zelândia Novo Pensamento é positiva na opinião de 68% dos entrevistados. Os participantes do *workshop* foram os mais críticos em relação ao valor do slogan. Argumentaram que as marcas verdadeiramente fortes não necessitam de slogans para ter sucesso no alcance das suas mensagens. Mais ainda, sustentaram que suas mensagens serão mais convincentes de acordo com a oportunidade e situação em que a logomarca é colocada. Para a Agência de Desenvolvimento Econômico – NZTE, o slogan funciona como elemento para instigar a curiosidade dos públicos alvos de forma que eles busquem saber um pouco mais sobre o que país tem a oferecer.

A mesma pesquisa realizada no âmbito externo revelou, quanto a imagem sobre negócios neozelandeses na perspectiva internacional, que pouco mais de 50% dos respondentes internacionais percebem as pessoas da Nova Zelândia como abertas e diretas. Outros atributos relacionados como características dos neozelandeses são: empreendedores (22%), inventivos ou inovadores (17%).

Verificou-se, entretanto, que o país projeta uma imagem diferente dos nacionais. Dentre os entrevistados, 80% percebe o país como um lugar de belezas naturais e 64% percebe como “limpo e verde”. Apesar destes aspectos serem positivos para o segmento de turismo, eles agregam resultados irrelevantes para a reputação de negócios em outros setores. Somente 6% dos respondentes consideraram o atributo de tecnologicamente avançado.

Em relação a análise da proposta da marca, a pesquisa de mercado indicou que a marca está relacionada a duas representações centrais. Na primeira, o país é reconhecido como uma destinação turística, em função das suas belezas naturais. Esta é a imagem predominante do país. Na segunda, o povo neozelandês é reconhecido e se reconhece, como inventivos e inovadores. Essa percepção, contudo, é restrita às pessoas. O país não possui o mesmo conceito, pelo menos não com a mesma densidade.

3.3.1 Estratégia de desenvolvimento da marca na dimensão investimentos

O foco da estratégia da marca é assegurar que mensagens consistentes sobre a existência de um ambiente favorável para investimentos e negócios, no país, sejam enviadas, tanto através do setor público, quanto do privado. Por ser um pequeno *player*, no mercado global, é crucial que as mensagens projetadas fortaleçam ao invés de diluam o entendimento comum do país.

Por essa razão, o programa de marca, primeiramente, esteve voltado para comunicar a idéia e os valores da marca para os próprios neozelandeses durante os três primeiros anos de

execução. Esta é uma estratégia importante para dar consistência a marca lugar e criar um patamar seguro para trabalhar as audiências dos mercados escolhidos.

A estratégia de desenvolvimento do programa de marca foi dividida em quatro etapas. Na primeira etapa, foi definida a proposição da marca. Esta definição se deu a partir do ponto de diferenciação para a nação, que deve ser utilizado como base para a imagem nacional, apresentada na seção anterior. Esta etapa foi completada, embora exista o entendimento que este é um processo contínuo, dinâmico e interativo para que os valores e a proposta da marca se mantenham relevantes.

A segunda etapa é de alinhamento das mensagens, o que significa assegurar que as mensagens sobre o país, procedentes do setor público e privado, estejam em sintonia, apoiadas e reforçando o posicionamento da marca. Sem que exista este alinhamento, a promoção nacional não será efetiva porque certamente ocorrerá a projeção de imagens conflitantes disparadas de diferentes atores.

A etapa seguinte, terceira, é a etapa de promoção da marca. Para promover ativamente a imagem desejada com intuito de alavancar negócios, é essencial que existam alvos definidos em setores chaves.

A maneira mais efetiva de se promover uma marca país é identificando oportunidades – investimentos, eventos, atividades de comércio – que possam exemplificar a marca, e desenvolvendo estratégias de comunicação apropriadas para as audiências alvo. Desta forma, a marca pode obter maior credibilidade. Um bom exemplo é o filme *Senhor dos Anéis* que tem sido usado para demonstrar a capacidade da Nova Zelândia em produção de cinema.

As comunicações sobre segmentos específicos, onde negócios tenham se concretizado podem criar a imagem desejada na mente dos públicos alvos sem que haja uma grande exposição da marca. Tais comunicações produzem efeitos poderosos, porque apresentam o caso real ressaltando características particulares do país, sem que uma palavra precise ser dita. Entretanto, um impacto profundo da estratégia de marca só ocorre com a convergência das mesmas mensagens sobre o país para uma grande variedade de audiências. Agindo assim, será criada uma impressão geral, abrangente sobre o país que deverá transcender setores isolados.

As segunda e terceira etapas são continuamente trabalhados pela Agência de Desenvolvimento Econômico - NZTE⁵⁸.

⁵⁸ New Zealand Trade & Enterprise.

Na etapa quatro, busca-se a criação de novas oportunidades de mercado. Esta etapa depende sobremaneira das anteriores, porque é necessária que a comunicação seja clara e que a marca corresponda a realidade, de modo que possibilite uma aproximação consistente em novos mercados. Marcas de sucesso podem ser usadas para capturar novas oportunidades de mercado através da identificação de demandas que se ajustem a promessa da marca país.

Como pode ser visto na Figura 17, as etapas de desenvolvimento do programa evoluíram para as ações correspondentes, quais sejam: pesquisa de mercado, desenvolvimento da marca, promoção da marca e apoio aos setores. Vejamos abaixo o modelo lógico de intervenção da marca no contexto real, e a seguir discutiremos cada grupo de ações destacadamente.

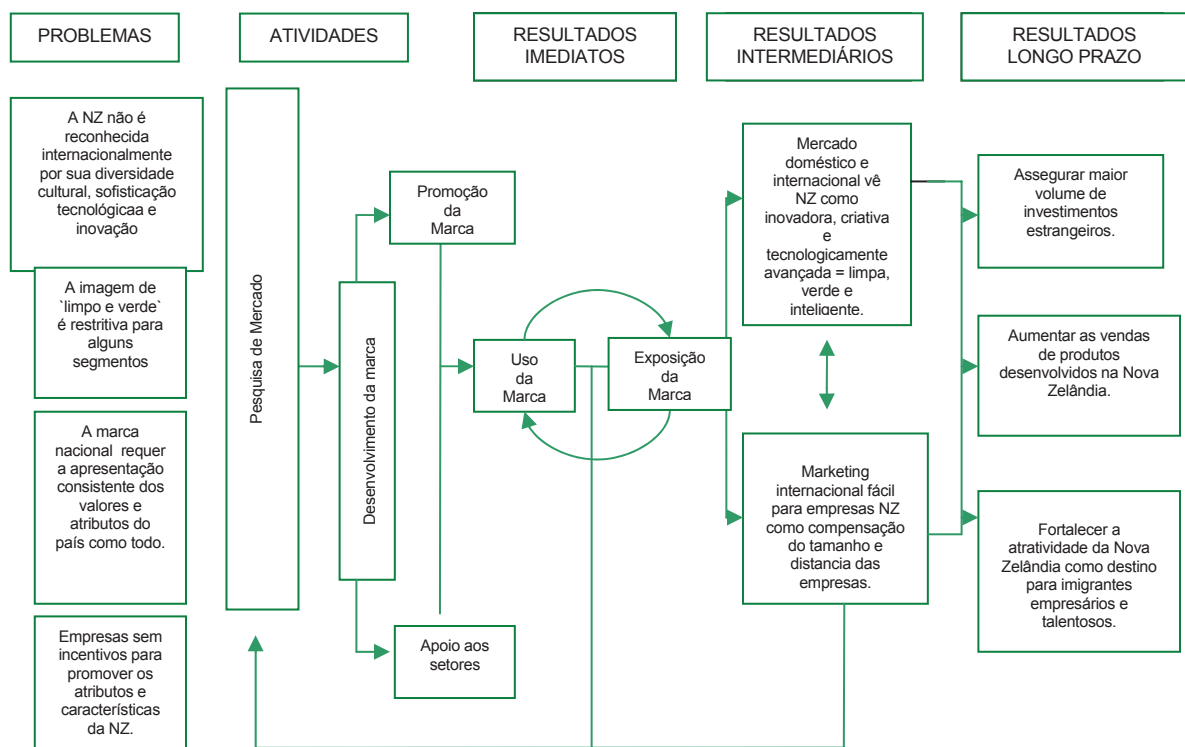


Figura 17: Modelo lógico de intervenção da Marca Nova Zelândia.

Fonte: Evaluation of Brand New Zealand, Ministry of Economic Development, Janeiro,2006.

A pesquisa de mercado inicialmente tinha a intenção de estabelecer *benchmarks* sobre as percepções do país entre os nacionais e pessoas de decisão no mercado internacional, no sentido de guiar a implementação da estratégia da marca e de monitorar os impactos desta ao longo do tempo. Posteriormente, a pesquisa de mercado passou a ter a intenção de prover orientação e buscar dados sobre realizações que fossem ao encontro dos objetivos do Programa.

As ações de desenvolvimento da marca referem-se às atividades e aos instrumentos utilizados para exposição da marca, criação da identidade visual da marca, formas de utilização da logomarca, material de divulgação do Programa, canais para a promoção da marca via website, cds, dvds. Os indicadores de desempenho utilizados na avaliação do Ministério de Desenvolvimento Econômico indicaram que 100% do material utilizado e das atividades promovidas, são consistentes e alinhados com as melhores práticas internacionais em marketing de lugares.

Os instrumentos foram considerados como de alta qualidade pelos acadêmicos que participaram da *workshop* e compatíveis com similares aos produzidos por outros órgãos internacionais, como da Austrália e do Reino Unido. Também foi considerado que o material reflete os temas de inovação, criatividade e tecnologia avançada, atingindo assim o desempenho desejado.

As ações de promoção da marca buscam fortalecer valores da marca. Esse tipo de ação requer um amplo engajamento com agências governamentais, regiões, setores produtivos, formadores de opinião e meios de comunicação. No período de 2004/05, a Agência de Desenvolvimento Econômico – NZTE, identificou como alvos dois órgãos governamentais, o Ministério de Comércio e Assuntos Internacionais (MFAT) e o Serviço de Imigração da Nova Zelândia (NZIS). O MFAT lançou uma publicação sobre o país chamada *Outline New Zealand* e um livro chamado *About New Zealand*. O Serviço de Imigração participou de feiras internacionais, adotando posturas bastante colaborativas com o Programa.

O mecanismo utilizado pelo programa marca Nova Zelândia para se aproximar e se engajar com o setor privado é apoiando os seguimentos. Esse apoio se dá através dos projetos setoriais da NZTE que estimulam a participação de empresas em eventos internacionais, desenvolvem atividades de relações públicas e disponibilizam material promocional como cds, dvds e stands para eventos. Em alguns casos, desenvolvem peças de marketing específicas como ocorre para o segmento da indústria criativa. Os setores apoiados são de biotecnologia, tecnologia da informação e comunicação e indústria criativa.

3.3.2 Resultados esperados da intervenção da marca no contexto real

Os resultados esperados como imediatos são: a utilização e a exposição da marca Nova Zelândia. No patamar intermediário, a expectativa é que tanto o mercado internacional como o doméstico passe a enxergar a Nova Zelândia com um país inovador, avançado tecnologicamente e criativo, o que vale dizer: limpo, verde e inteligente (*clean, green and*

smart). A expectativa é que o mercado internacional se torne mais receptivo as empresas neozelandesas, de forma a compensar a distância e o tamanho do mercado. No longo prazo o programa pretende contribuir para assegurar um volume maior de investimentos estrangeiros, aumentar as exportações de produtos neozelandeses e fortalecer a atratividade do país como destino para imigrantes talentosos e empreendedores.

3.3.3 Avaliação da dimensão investimentos

A avaliação apresenta os resultados esperados de acordo com o modelo lógico de intervenção, que já vimos anteriormente. Diferente da dimensão turismo, não apresenta resultados físicos ou financeiros.

O Ministério do Desenvolvimento Econômico considerou a avaliação limitada em função da ausência de informação conclusiva sobre intervenções prévias. Outro fator limitante foi a também ausência alvos específicos onde fosse possível observar as mudanças esperadas.

Em relação a atividade de desenvolvimento da marca, a mensagem foi considerada apropriada. Os materiais utilizados e as atividades foram consistentes e coerentes com as melhores práticas internacionais de marketing de lugares. Foi considerado ainda que todo material promocional reflete os temas “inovação, tecnologia avançada e criatividade”, como podemos observar a Figura 18 abaixo.



Figura 18 Imagem da logomarca *New Zealand New Thinking*

Quanto ao uso e exposição da marca, foi apurado maior envolvimento de agências governamentais, regiões e empresas do setor privado. Houve um aumento das visitas na website

da marca e 100% das notícias produzidas como resultado das atividades relacionadas a marca incorporaram a mensagem *New Zealand New Thinking*⁵⁹.

Como resultado intermediário, a expectativa é que os mercados internacional e doméstico percebam a Nova Zelândia como inovadora, tecnologicamente avançada e criativa. Porém, os dados apontaram que a percepção predominante é a imagem *clean and green*⁶⁰ (Evaluation...2006).

3.4 A MARCA NOVA ZELÂNDIA PARA EDUCAÇÃO

Consideramos importante mencionar que o material bibliográfico e documental utilizado para análise das três dimensões não apresenta uniformidade quanto a natureza e ao volume dos dados. Na dimensão “Educação”, tivemos acesso ao planejamento estratégico para criação da marca, mas não obtivemos dados relativos a avaliação do programa ou impacto da marca.

Entre agosto de 1999 e junho de 2004, instituições públicas e privadas trabalharam em conjunto, para estabelecer e implementar uma estratégia unificada de marketing internacional, para o segmento educacional da Nova Zelândia. O grupo ficou conhecido por *New Zealand International Education Marketing Network- NZIEMN*, operou por quatro anos, entre julho de 2000, quando foi formalmente estabelecido, até junho de 2004, quando foi extinto. A partir desta data, a Agência de Promoção a Educação, *Education New Zealand*, passou a administrar a marca.

O país decidiu trabalhar sua marca na educação tendo forte interação com setores da indústria, turismo e negócios. O objetivo é ter um sistema de educação diferenciado, de padrão mundial. A visão da marca é que o país deve se tornar o mais desejável ambiente para se estudar. A missão é que a educação da Nova Zelândia seja reconhecida, nos mercados importantes, como o melhor sistema educacional do hemisfério sul.

De acordo com a VSP Associates (2000), que desenvolveu o planejamento de marketing internacional, os elementos que contribuem para a definição da essência da marca são: um sistema educacional integrado e consistente, baseado no sistema britânico; a existência de instituições de padrão mundial; cursos e graduações considerados de ponta; associações com novos pesquisadores; alta qualidade de vida no país; ambiente acolhedor; e estilo de vida moderno num paraíso de recreações.

⁵⁹ Nova Zelândia Novo Pensamento.

⁶⁰ Limpa e verde.

O posicionamento adotado para a marca foi *New Zealand Educated – The New World Class*⁶¹. As campanhas, para divulgar este posicionamento, valorizam o cidadão do mundo. São utilizados depoimentos de pessoas de diferentes etnias e procedências para contar suas histórias, como: Nascido: Singapura. Educado: Nova Zelândia. Trabalhando: Los Angeles. Vejamos na Figura 19 algumas peças de campanhas:



Figura 19 Peças da campanha da marca educação.

Como parte do projeto da Marca Educação foi feita uma pesquisa no âmbito externo, entre maio e junho de 2003. Esta pesquisa, realizada em nove mercados internacionais, teve como objetivos: ter acesso às reações e percepções dos estudantes internacionais em relação à marca; mensurar o nível de conhecimento e chamadas da marca; informar-se sobre o posicionamento do país como destino educacional; e por fim, identificar e mensurar as variáveis na seleção dos destinos, bem como suas fontes de informações.

A pesquisa envolveu 27 entrevistas com agentes educacionais no exterior e 14 membros da Agência de Desenvolvimento Econômico - NZTE que operavam no exterior. Foram entrevistados 150 estudantes que consideraram a possibilidade de estudar na Nova Zelândia, mas que se decidiram pela Austrália. Além disso, foram aplicados 510 questionários em potenciais estudantes internacionais que demonstraram algum interesse em estudar na Nova Zelândia.

Nas conclusões sobre a marca, foram apontados os aspectos mencionados a seguir. A marca faz uma diferença positiva, não foram feitas críticas consistentes e todos os entrevistados

⁶¹ Nova Zelândia educada – O Novo padrão mundial.

apoiaram e endossaram a marca em termos gerais. A marca é exitosa na maneira como converge para si uma multiplicidade de histórias. As percepções positivas são mais fortes que as negativas. Além disso, estão alinhadas como o escopo da marca: ressaltar qualidades como segurança e receptividade, participação e reconhecimento internacional, modernidade, alta qualidade educacional baseada no modelo britânico.

3.4.1 Estratégia de construção da marca educação

Na estratégia de implantação da marca nacional para educação como *New Zealand Educated – The New World Class*⁶², dois elementos foram considerados fundamentais: a governança e a estrutura administrativa. De acordo com o Plano Estratégico de Marketing Internacional para educação⁶³, a estratégia de criação e implantação foi definida em cinco etapas.

Na primeira etapa, denominada de preparação, foi definida a equipe de trabalho e os grupos interessados. A primeira atitude tomada, no projeto da marca para educação, foi criar uma rede de pessoas e instituições interessadas em ver o maior número de estudantes internacionais na Nova Zelândia. Esta rede incluiu agências governamentais e parceiros do setor privado. O papel da rede era criar um canal de comunicação entre todos os participantes. Um subgrupo foi criado entre a Agência de Educação⁶⁴, a Agência de Desenvolvimento Econômico⁶⁵ e a Agência de Promoção ao Turismo⁶⁶, que administrava o projeto e apoiava a equipe no nível operacional.

Nessa mesma etapa de preparação, no início de 2000, foi assegurado um orçamento de NZ\$ 3,5 (três milhões e quinhentos mil dólares neozelandeses)⁶⁷ disponibilizados pelo governo central da Nova Zelândia para fazer frente às necessidades do projeto.

A segunda etapa denominada de desenvolvimento consistiu em entender e definir o papel dos parceiros, conhecer e entender o público alvo e formatar a estratégia da marca. Os parceiros aqui mencionados foram, primeiramente, as instituições de ensino do país. Foram conduzidos vários encontros, pelo país, para apresentar o projeto, do qual saíram contribuições importantes para construção da essência da marca. Nesses encontros, foi possível verificar o grau de coesão

⁶² Nova Zelândia educada – O Novo padrão mundial.

⁶³ O Plano Estratégico de Marketing Internacional, Strategic International Marketing Plan, foi desenvolvido pela VSP Associates para o New Zealand Education Sector sob o patrocínio da TNZ- Tourism New Zealand, New Zealand Trade and Development Board e Education New Zealand.

⁶⁴ Education NZ

⁶⁵ Trade NZ

⁶⁶ Tourism NZ

⁶⁷ O dólar neozelandês no início de 2000 era equivalente a 51% do dólar americano, atualmente é cotado a 62%.

entre os setores industriais nas regiões. A partir desses eventos, grupos setoriais agregaram-se ao projeto.

Para conhecer e entender o público alvo, uma pesquisa foi conduzida no mercado educacional internacional. Os resultados dessa pesquisa combinados com aqueles apreendidos dos encontros com os setores industriais permitiram o desenvolvimento de uma essência de marca.

A última tarefa dessa etapa de desenvolvimento foi formar a estratégia da marca. Todos os elementos levantados na pesquisa de mercado e nos encontros com setores industriais foram analisados utilizando uma série de estruturas de estratégias de marketing, tais como: mapeamento da concorrência, fatores que influenciam o comportamento do consumidor, mapeamento da categoria e essência da marca. A formação da estratégia foi apresentada em vários seminários com as instituições de forma a refinar a própria estratégia, bem como de assegurar a futura participação e envolvimento dos parceiros no projeto.

A terceira etapa do projeto foi chamada de interpretação. Essa consistiu na concepção de desenho da marca e tradução desta em instrumentos de marketing.

A quarta etapa foi de internalização ou assimilação da marca, etapa em que foi necessário buscar respostas para as limitações existentes, reforçar as parcerias e promover ações de inclusão. A importância desta etapa justifica-se em virtude do dilema entre o controle da promessa da marca e a exposição da marca. É vital assegurar que todos os parceiros estejam aptos a apresentar produtos coerentes com aquilo que a marca anuncia, sob pena de comprometer todo o programa. No caso da marca educação, uma forma de garantir a qualidade dos produtos foi a implantação de um processo de licenciamento para o uso da marca. Outros dois aspectos da etapa de internalização são relativos ao monitoramento e constante pesquisa sobre o desempenho do programa e também ao treinamento dos parceiros para que estejam capacitados a fazer um uso apropriado, eficiente e consistente da marca.

A quinta etapa deu início a projeção da marca. É preciso comunicar a marca, fazer com que sua mensagem seja enviada proativamente e frequentemente. As ações da dimensão educação no exterior são fortemente apoiadas pela Agência de Desenvolvimento Econômico - NZTE e a Agência de Promoção ao Turismo - TNZ.

3.4.2 Avaliação da dimensão educação

No âmbito nacional, é considerada grande a adesão das instituições de ensino ao programa. Em abril de 2006, 370 instituições e organizações educacionais foram licenciadas para utilizar a

marca, e 223 instituições estão listadas como parceiras na website do programa www.newzealandeducated.com.

Para Laurenson (2002), a Nova Zelândia é provavelmente um dos poucos países onde, de fato, pode se elevar a identidade nacional a uma marca nacional, porque é um país pequeno, ainda que desenvolvido e isto é o que torna possível alcançar um nível de coesão necessária para a formação de uma marca país. O desafio é fazer que o fato de ser pequeno seja o seu ponto forte, a sua vantagem competitiva.

3.5 ORÇAMENTOS

Apresentaremos, a seguir, os orçamentos utilizados nas três dimensões estudadas nesta investigação. Gostaríamos de ressaltar que os dados encontrados não seguem o mesmo padrão quanto ao período a que se referem nem quanto a apropriação por atividade.

3.5.1 Dimensão Turismo

Entre julho de 2000 e junho de 2004, foram gastos aproximadamente NZD\$ 118 milhões de dólares neozelandeses⁶⁸ nas atividades de construção da marca, incluindo eventos, mídia internacional e propaganda impressa e na televisão. Na Figura 20, podemos observar como estes valores foram distribuídos ao longo dos anos. Note-se que houve um incremento nos últimos dois anos do período, quase 50% entre o 2000/01 e 2003/04.

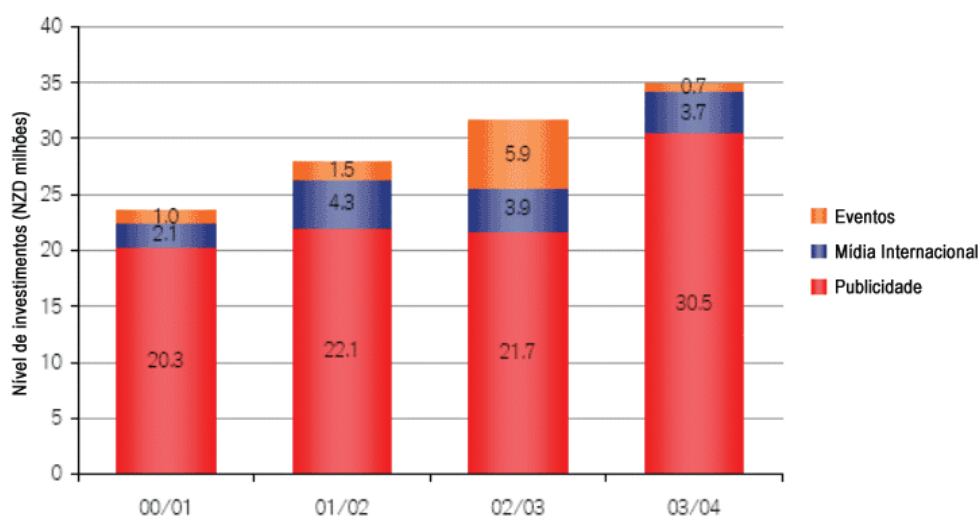


Figura 20 Investimentos no período 2000-2004.

Fonte: Interbrand (Effectiveness Objectives: Brand Valuation, 2005).

⁶⁸ O dólar neozelandês oscilou entre 51% a 64% do dólar americano entre o ano 2000 a 2004.

Vamos observar, na Figura 21, como os investimentos foram distribuídos nos mercados internacionais:

As campanhas são distribuídas entre os mercados internacionais de acordo com a figura abaixo:

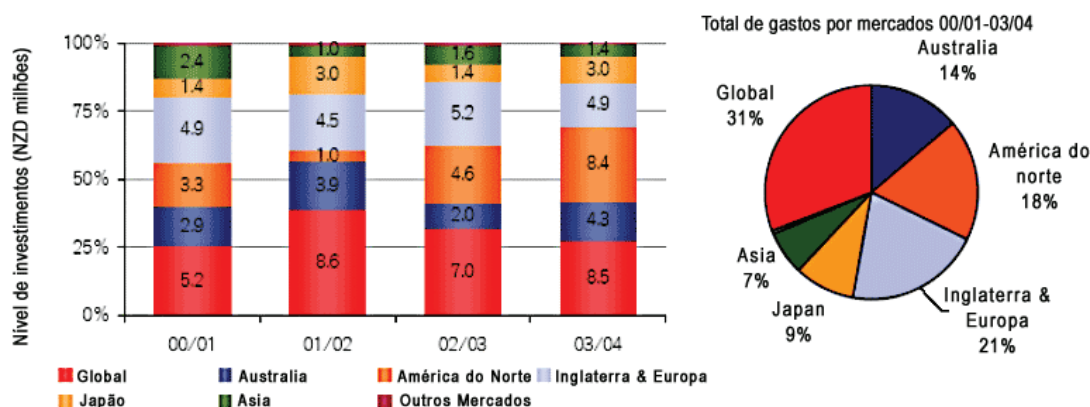


Figura 21 Investimentos por mercado.

Fonte: Interbrand (Effectiveness Objectives: Brand Valuation, 2005).

Observamos que os maiores investimentos foram feitos na América do Norte, Inglaterra e Europa.

3.5.2 Dimensão Investimentos

O orçamento do programa está alocado, no orçamento da Agência de Desenvolvimento Econômico – NZTE, sob a classificação de Marketing e Promoção dos produtos e serviços da Nova Zelândia em mercados internacionais. Conforme podemos observar na Tabela 1, para o período de 2004/05, foram alocados NZD\$ 2.625m (dois milhões, seiscentos e vinte e cinco mil dólares neozelandeses)⁶⁹. Para o período de 2005/06 e anos seguintes, o volume cresceu para o montante de NZD\$ 4m (quatro milhões de dólares neozelandeses).

Orçamento	NZD\$ milhões			
	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06 e anos seguintes
Desenvolvimento regional econômico e industrial				
Marketing e promoções de produtos e serviços neozelandeses em mercado internacional	1,50	1.625	1.625	2.00
Alocação contingencial			1.00	2.00
TOTAL	1.50	1.625	2.625	4.00

Tabela 1 Orçamento dimensão investimentos.

Fonte: Relatório Evaluation Brand New Zealand, Ministry of Economic Development, Janeiro 2006.

⁶⁹ No período de 2004 a início de 2006, o dólar neozelandês apresentou cotação média de 0,60c do dólar americano.

Os valores acima só passaram a ser separados das outras atividades de marketing da Agência de Desenvolvimento Econômico – NZTE, a partir do início de 2005, quando a agência começou seu processo de reestruturação interna. Um valor adicional de NZD\$ 3.206m (três milhões e duzentos e seis mil dólares neozelandeses) foi também alocado, numa classe de gastos, para atividades bastante similares àquelas relativas da marca, mas não oficialmente classificado sob o Programa Marca Nova Zelândia.

3.5.3 Dimensão Educação

Temos uma limitação quanto as informações desta natureza na dimensão educação. Os dados disponibilizados no planejamento de marketing elaborado quando do início do projeto, apontam para um orçamento de NZD\$ 3, 5 milhões (três milhões e quinhentos mil dólares neozelandeses) para os primeiros cinco anos do programa.

O outro dado que dispomos é procedente da Agência de Educação⁷⁰. A informação é de que o orçamento, para o ano 2005/06, foi de NZD\$ 2. 815.000,00 (dois milhões, oitocentos e quinze dólares neozelandeses).

Os dados disponibilizados sobre os orçamentos previstos e gastos efetuados, em cada dimensão analisada, nos permitiu vislumbrar uma ordem de grandeza necessária para a implantação de um programa desta natureza. Com exceção da dimensão turismo, na qual os números disponibilizados englobam todas atividades relacionadas a marca, pudemos observar um aporte crescente no volume de recursos. Como mencionado acima, para o desenvolvimento da marca educação, foram disponibilizados \$3,5 milhões de dólares neozelandeses para um período inicial de quatro anos. O aporte seguinte foi de \$2,8 milhões de dólares neozelandês para o período de dois anos, o que representa um incremento de 30% ao ano.

Na dimensão investimentos, o aporte de recursos também apresentou um incremento em torno de 50% entre um ano e outro, conforme vimos na Tabela 1. O aumento do fluxo de recursos investidos no programa de marca nos leva a concluir que aumentou a percepção da importância de trabalhar a imagem do país.

⁷⁰ Education New Zealand.

3.6 OPINIÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme mencionamos no Capítulo 1, não alcançamos êxito na nossa primeira tentativa de obtenção de dados primários, através de uma entrevista estruturada. Na segunda tentativa, optamos por encaminhar, através de correio eletrônico, uma entrevista semi-estruturada.

Quando as entrevistas foram encaminhadas, já conhecíamos o material documental sobre a marca Nova Zelândia e percebíamos algumas lacunas e conflitos nas informações. Através dessas entrevistas, buscamos uma maior compreensão dos conflitos existentes e principalmente, direcionar as perguntas de forma a responder nossa questão inicial: tirar lições para a criação da marca Bahia.

A primeira questão foi sobre a relação entre as diferentes dimensões da marca. As respostas convergem em torno das idéias: 1) a complementariedade das dimensões e, 2) o conceito de marca país como uma marca guarda-chuva que seja capaz de agregar submarcas.

Nesse sentido, o Ministro Trevor Mallard informou que “a dimensão investimentos pretende complementar a marca Nova Zelândia e não substituir as outras existentes.”

O gerente do programa de criação da marca na dimensão educação, Peter Laurensen, apresenta a idéia de que as dimensões são complementares. Ele afirma que “todas as três dimensões possuem muito em comum, porque todas expressam o que é a Nova Zelândia, mas diferem quanto ao segmento para a qual foi desenhada.”

Bert Aldridge, da Agência de Desenvolvimento Econômico - NZTE e Catherine Young, da Agência de Promoção ao Turismo - TNZ concordam que as marcas são complementares e que as atividades, no exterior, são feitas conjuntamente. Para Aldridge, “ ‘*New Zealand New Thinking*’ tem um posicionamento guarda-chuva, abaixo dele existem focos específicos, como ‘*New Zealand Educated*’. A dimensão educação precisa estar alinhada ao posicionamento guarda-chuva, mas não precisa necessariamente utilizar os mesmos elementos icônicos.”

Para Peter Enderwick, Professor de Marketing da Universidade de Auckland, “a marca Nova Zelândia é uma marca guarda-chuva e todas as outras (educação, turismo, investimentos, etc) operam abaixo dela. É possível que cada dimensão modifique um pouco o posicionamento para ajustar melhor seu foco, mas deve estar sempre compatível com a marca maior”.

Percebemos que os maiores conflitos entre as dimensões são: 1) a dificuldade dos grupos ligados a cada uma das dimensões de trabalharem sinergicamente como deveriam, 2) a falta de coordenação entre elas e todos os atores envolvidos. Um dos entrevistados comenta: “falta coordenação entre os níveis de governo em relação a marca nacional e a promoção de

atividades”; outro entrevistado mencionou que “existe uma sensação que o programa de marca pode ser administrado por muitas pessoas, muita gente querendo opinar sem ter uma visão ampla sobre tudo que está envolvido”.

A falta de sinergia parece refletir na efetividade da comunicação da marca quando nos deparamos com o comentário do pesquisador Simon Anholt: “falando como um consumidor, a única marca que ouvi falar foi ‘100% Pure’. Na verdade, apesar de estar na área, eu nunca ouvi falar de New Zealand Educated ou New Zealand New Thinking. Então, ou eu estou fora do mercado alvo deles ou eles não são muito proeminentes. Eu devo dizer que nenhuma das duas são tão interessantes quanto a 100% Pura.”

A segunda questão encaminhada aos nossos entrevistados foi sobre os pontos fortes e fracos da marca Nova Zelândia. Quanto aos pontos fortes, verificamos que são idéias predominantes: a autenticidade das representações; a relevância dos valores e mensagens da marca; e o fato do posicionamento ser distintivo. Outro aspecto comentado por dois entrevistados foi a utilização de pesquisas como meio de compreender as representações.

Para Bert Aldridge, “o posicionamento New Zealand New Thinking é autêntico. Existem muitos exemplos que podem ser utilizados para comprovar esta proposição”. A opinião de Margaret Davison reforça este pensamento: “New Zealand New Thinking é o que nos faz diferentes, únicos. Define nossa ampla contribuição para o mundo, nos une em torno de uma visão compartilhada, celebra a nossa história e define nosso sucesso no futuro”.

O escritor e professor Nigel Morgan da Universidade de Wales- Cardiff, no Reino Unido, ressalta como pontos positivos “a relevância das mensagens e valores da marca e a abrangência da marca para todas atividades do país”.

O professor Brendan Gray da Universidade de Otago considera que “o posicionamento ‘100% Pure’ é um apelo poderoso e capaz de ser interpretado de diferentes modos, desde ‘limpa e verde’ até uma experiência genuína”. Esta opinião encontra eco na fala do pesquisador Simon Anholt quando afirma que “a marca Nova Zelândia é percebida de modo muito distintivo e positivo”.

Para Peter Laurenson, um ponto forte da dimensão educação “é que foi concebida sobre uma base de pesquisa muito robusta”. A pesquisa, ou a falta dela, foi um fator comentado pelo Professor Brendan Gray como necessária para a compreensão da existência de sinergia e/ou conflitos em função da promoção conjunta das dimensões investimentos e turismo.

Os pontos fracos apontados referem-se, basicamente, a dois aspectos: o primeiro está relacionado aos conflitos de gestão mencionados também quando questionados sobre as

relações entre as várias dimensões da marca. O segundo ponto fraco é sobre o posicionamento da dimensão turismo baseado nos recursos naturais do país.

Morgan aponta “uma preocupação excessiva com natureza e aventura” e recomenda “uma diferenciação que focalize mais a cultura e as pessoas”. Compartilhando da mesma idéia, o professor Brendan Gray, da Universidade de Otago, lembrou que algumas preocupações estão sendo expressas em relação a “fragilidade da imagem de ‘pure’, pois um acidente ambiental poderia lhe causar graves danos”.

O aspecto ambiental é também comentado na avaliação da Interbrand (2005a), ao sugerir que o posicionamento não busque apoio somente no “aspecto pureza do meio ambiente, vez que esse só pode ser parcialmente controlado”. A avaliação reforça a necessidade de agregar a cultura Maori como um diferencial à imagem da marca.

A última questão que levamos aos nossos entrevistados foi sobre as lições que poderíamos aprender com a marca Nova Zelândia. Dois aspectos foram comentados com maior ênfase: a adesão dos vários setores da sociedade e o sentido de longevidade.

Nigel Morgan e Simon Anholt concordam na necessidade de criar um comprometimento entre os *stakeholders* em torno do mesmo objetivo. Para Brendan Gray, “parece ser um benefício prestar atenção em como a marca é vista pelos potenciais investidores e consumidores [...] as afirmações sobre a marca precisam ser administradas cuidadosamente, acompanhadas por pesquisas para medir a efetividade e assegurar a adesão dos vários *stakeholders*”.

Bert Aldridge nos ensina que este é um longo processo de desenvolvimento ao dizer: “nós imaginamos que após um período de 10 a 15 anos teremos alcançado nosso objetivo, que além de ser reconhecida como um paraíso para o turismo, o país tenha uma reputação global como um lugar inovador e criativo, onde pessoas inventivas criam produtos e serviços inteligentes para o mercado global”. O entrevistado explica que em função da expectativa em relação a longevidade do processo, as práticas de marketing e comunicação são diferentes das típicas campanhas de promoção de marca e diz: “nós tentamos enxergar o programa New Zealand New Thinking como um programa de marketing social (ou uma causa), em vez de ser uma campanha padrão de marketing, que normalmente são guiadas por campanhas publicitárias [...] estamos tentando mudar atitudes, modificar percepções e influenciar o público alvo”.

Como lição para uma marca Bahia, Anholt ressalta “a importância de ter uma idéia distintiva, forte (o que certamente vai gerar discordâncias, mas se afaste de idéias que todos amam, elas provavelmente serão monótonas)”, ele continua dizendo: “uma boa marca país pode superar muitas desvantagens naturais como distância, irrelevância e anonimato virtual”.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação tem o propósito de investigar os mecanismos que concorrem para a construção de uma marca lugar. O objeto empírico analisado foi a marca Nova Zelândia. O objetivo do trabalho é tirar lições para a construção de uma marca Bahia.

Na análise da estratégia de construção da marca Nova Zelândia, verificamos a existência de questões concernentes a três campos: a arquitetura simbólica da marca, as ações necessárias para a interferência no mundo real, a avaliação da marca tanto no âmbito das suas representações quanto no âmbito das ações.

Na construção da arquitetura simbólica, percebemos a existência de um conceito central. Esse conceito origina-se dos atributos que constituem a identidade do lugar. Os atributos são baseados nas competências existentes no país, nos ativos físicos e humanos.

A marca deve ter um conceito único, mas declina-se diferentemente de acordo com os públicos a quem precisa comunicar suas dimensões. Como estamos tratando de uma nação, teremos sempre várias dimensões e culturas. Isso exige que uma marca lugar seja capaz de traduzir-se para públicos distintos, adote uma natureza multidimensional, mas mantenha-se vinculada aos seus valores centrais.

Na arquitetura simbólica da Nova Zelândia, o conceito central refere-se ao equilíbrio e preservação do meio ambiente, ao empreendedorismo e à inovação. Esses atributos permeiam todas as dimensões da marca, senão explicitamente, mas pela via indireta das associações.

O posicionamento da marca na dimensão turismo, *100% Pure New Zealand*, foi totalmente direcionado para o aproveitamento dos atributos ambientais do lugar. Ele enfatiza a natureza, o turismo ecológico e o turismo de aventura. Quanto ao ativo humano, o posicionamento procura ressaltar o espírito de aventura e uma forte relação dos neozelandeses com os esportes radicais. Atributos que transmitem uma idéia de frescor e jovialidade à marca.

Se por um lado, as representações da dimensão turismo projetam a idéia de um vazio tecnológico. Por outro, a decisão de atrair investimentos de tecnologias limpas nas áreas de biotecnologia, indústria criativa, indústria florestal, tecnologia de informação e comunicação coloca os posicionamentos investimentos e turismo em harmonia. Enquanto a dimensão turismo buscou apoiar-se nas condições geofísicas do lugar, na dimensão investimentos, o foco está nas características dos neozelandeses. Os neozelandeses se enxergam como um povo inovador, arrojado, empreendedor. São esses os valores do posicionamento *New Zealand New Thinking*.

A dimensão educação que adotou o posicionamento *New Zealand Educated. A New World Class* está fundamentada em aspectos existentes no país. O primeiro deles é o sistema educacional baseado no modelo britânico. Os outros atributos são: as associações com novos pesquisadores (*new thinkers*), a qualidade de vida no país, o ambiente acolhedor e o estilo de vida moderno num paraíso de recreações.

Podemos observar que existe sinergia entre as diferentes dimensões da marca. O aspecto ambiental, principal valor da dimensão turismo, é também importante na dimensão educação quando são ressaltados a qualidade de vida no país e o estilo de vida moderno num paraíso de recreações.

Valores como empreendedorismo são associados a coragem de correr riscos e podem se identificar com o culto dos esportes radicais da dimensão turismo. Essa imagem remonta a jovialidade da dimensão educação e também se associa ao espírito de inovação da dimensão investimentos.

A expressão “*new world class*” está presente nas três dimensões. A dimensão educação anuncia uma Nova Zelândia educada, preparada, que proporciona um novo padrão mundial. A dimensão investimentos criou um programa “*World Class New Zealand*”, uma rede mundial de relacionamentos entre profissionais altamente qualificados das mais diversas áreas de conhecimento que prestem ou prestaram algum serviço à Nova Zelândia.

A dimensão turismo mencionou, no seu planejamento estratégico, dentre seus objetivos atrair “*world class visitor*”, visitantes de padrão mundial. Este visitante é caracterizado como pessoa muito viajada, capaz de interagir com diferentes culturas.

Percebemos que existe uma noção de cidadão globalizado por trás deste “padrão mundial”. Entendemos que esta idéia faz encurtar as distâncias e minimizar aquele que foi um dos maiores problemas do país: sua localização remota.

Notamos, nas três dimensões estudadas, a inclusão de aspectos da cultura Maori, principalmente através do uso da língua. Palavras em Maori figuram ao lado do inglês em documentos oficiais, websites e peças publicitárias. Algumas expressões foram utilizadas, até mesmo, nas mensagens trocadas por nós com representantes das agências governamentais.

A marca Nova Zelândia é multidimensional e adotou posicionamentos diferenciados para cada dimensão. No entanto, existe um conceito unificador que é evocado pelo símbolo *fernmark*, utilizado em todas as dimensões. É importante salientar que o que está sendo fortalecido na utilização do *fernmark* não é a figura em si, mas os valores que esta figura está representando. Valores como força, firmeza, honestidade, amizade e trabalho são os valores que os neozelandeses atribuem a si mesmo. Como já mencionamos anteriormente, a marca

registrada do feno foi adotada, pelo país, como a assinatura icônica. Tem a função de lembrar a Nova Zelândia. O fato de este símbolo ter sido adotado, no início dos anos 90, e ser trabalhado até os dias de hoje, estabelece uma linha de continuidade entre o passado e o presente.

A ampla adesão ao símbolo do feno por parte de segmentos diversos da sociedade, como instituições do terceiro setor, associação de profissionais liberais e associações esportivas demonstra que esta figura representa os valores daquela sociedade.

A arquitetura de uma marca não deve servir apenas como elemento de comunicação, mas deve funcionar como um guia para a transformação do país.

Neste sentido, as ações para implantação da estratégia de construção de uma marca lugar podem ser situadas em três fases:

Na primeira fase, as ações precedem a elaboração da arquitetura da marca. Duas ações são importantes nesta fase: o diagnóstico dos pontos fortes e fracos existentes, das potencialidades e limitações e uma pesquisa junto aos públicos interno e externo para se conhecer como o país se enxergava e como o país era visto no exterior. De posse desses elementos, é possível elaborar hipóteses sobre o posicionamento da marca, que devem ser confirmados, posteriormente, em nova pesquisa. Todas as dimensões estudadas na marca Nova Zelândia adotaram esses procedimentos para a construção da estratégia da marca.

Na segunda fase, as ações são no sentido de definir os objetivos, os valores, a visão e a missão. Esta definição não é somente em relação aos mercados alvos, mas também quanto à forma de atuação.

Na marca Nova Zelândia, todas as ações são focadas em objetivos claros e previamente definidos. A dimensão educação tem como visão que a Nova Zelândia deve se tornar o mais desejável ambiente para se estudar. A missão é que a educação do país seja reconhecida nos mercados importantes como o melhor sistema educacional do hemisfério sul. Os valores estão baseados no sistema educacional existente, na integração com os setores produtivos e alinhados com as definições políticas.

A dimensão investimentos busca atrair empresas nos segmentos priorizados pelo governo central, conforme o documento *Growing an Innovative New Zealand* (2002). Os segmentos eleitos foram: biotecnologia (agricultura, floresta, saúde animal, vinicultura, fármacos), tecnologia da informação e comunicação – TIC, indústria criativa (cinema), manufatura especializada (design, construção de *yachts*, alimentos) e processamento florestal. A definição das indústrias de interesse para o país exclui a atração de outros tipos de indústrias cuja natureza não seja de tecnologias limpas.

A dimensão turismo busca atrair visitantes com perfil diferenciado, batizado pelo próprio segmento de *The Interactive Traveller*.

Na terceira fase, estão inseridas ações relativas a interferência das estratégias de construção da marca no mundo real. Essas ações ocorrem tanto no âmbito do país, destinadas ao público interno, quanto, no exterior, destinadas a potenciais consumidores e investidores.

Todas as ações, entretanto, prescindem de uma vontade política. O trabalho de construção de uma marca lugar precisa ser instaurado por um poder central, capaz agregar os segmentos da sociedade e de criar um ambiente institucional propício. Somente um ente governamental tem poderes para coordenar as ações de um programa dessa natureza. As ações devem ser centralizadas para terem coerência. No entanto, deve existir ampla adesão e participação do setor privado e da sociedade civil.

A marca Nova Zelândia tem como diferencial o forte apoio do governo central, com o envolvimento direto da Primeira Ministra Helen Clark e dos ministros das pastas setoriais. Percebemos uma grande adesão por parte do setor privado, que inicialmente contribuiu no orçamento para criação da marca, como vimos ao estudarmos o contexto histórico.

Nas ações destinadas ao público interno estão os programas de qualificação e certificação para o uso das logomarcas. O envolvimento das empresas e instituições com os programas dessa natureza, estimula e impulsiona o investimento em qualificação e na melhoria dos serviços e produtos.

Verificamos, na marca Nova Zelândia, a existência tanto de programas de certificação de qualidade, quanto de processos de certificação para o uso das logomarcas e símbolos da marca Nova Zelândia.

Na dimensão turismo, o *Qualmark* é um programa de certificação dos serviços no setor que funciona como um guia para os turistas. Por ter ampla aceitação e ser utilizado como referência de qualidade, o programa mobiliza os prestadores de serviços no sentido de melhorar a sua qualificação.

Na dimensão investimentos, o programa *Brand Partner*, que vimos anteriormente, é responsável pela concessão do uso do *fernmark*. Embora o processo de licenciamento seja aparentemente simples e rápido, ele exige uma série de informações da empresa. Em contrapartida, a empresa passa a ser apoiada pela NZTE, nas suas ações no mercado internacional.

Na dimensão educação, a adesão por parte das instituições ocorre através de um contrato que concede direito ao uso da marca, porém exige o comprometimento das instituições com as diretrizes traçadas para o setor.

O sentido de futuro e a visão de longo prazo devem estar inseridos na estratégia de construção de uma marca país. Na experiência da Nova Zelândia, a consciência de que os resultados não são imediatos e de que é preciso trabalho e investimento perene pode ser verificado através dos planejamentos governamentais. Nos três setores estudados verificamos a existências de políticas voltadas para os próximos 15 ou 20 anos. Em todos os casos, o trabalho da marca lugar está inserido como uma ação permanente.

Todas as ações devem ser focadas em objetivos claros, previamente definidos e que geram sinergia, não somente quanto a comunicação nos mercados alvos, mas também a forma de atuação. A comunicação exige uma coerência entre os aspectos funcionais e simbólicos.

Para o público interno, a comunicação atua no sentido de fortalecer o ambiente institucional atraindo novos atores. Para o público externo, a comunicação tem a função de apresentar e tornar familiar o lugar, seus valores e suas potencialidades.

A comunicação deve primar pela coerência e pela sinergia. As mensagens emitidas precisam ser coerentes com o que o lugar oferece, para que possam ser críveis. Devem ser atraentes, mas precisam refletir a realidade existente. O ideal seria ter o mínimo de tensão entre a realidade e a forma como o lugar é promovido.

A marca Nova Zelândia nos parece coerente quanto a forma como se comunica. O fato de ter posicionado suas submarcas nos valores reais e apresentar situações verdadeiras, nas suas campanhas, faz com que a marca demonstre credibilidade.

As mensagens devem ser sinérgicas e harmônicas entre si, apesar das dificuldades de uma marca lugar comunicar em todas as dimensões do país. No caso da Nova Zelândia, a mensagem evoluiu de “*clean and green*”, limpo e verde, para “*clean, green and smart*”, limpo, verde e inteligente. Percebemos que, além da harmonia, existe coerência e sentido de complementariedade entre as mensagens.

A comunicação tem a função de trazer a realidade que estava distante para um patamar mais próximo. Quanto mais efetiva for a comunicação, menor será a possibilidade de escolhas influenciadas por base no constructo halo e maior a chance das decisões se apoiarem nas experiências baseadas no constructo sumário.

Para aumentar a familiaridade dos produtos neozelandeses nos mercados alvos, o país tem intensificado a sua presença instalando centros de negócios, como o de Hong-Kong e participado de eventos internacionais.

Quanto ao uso das mídias, percebemos que a internet desempenha um papel crucial na disseminação da marca Nova Zelândia. Todos os posicionamentos possuem websites bem

desenhadas e eficientes, oferecendo um grande número de informações. Todos os relatórios de avaliação mencionam a importância da ferramenta e o crescente volume de usuários. Ressaltamos que além dos usuários externos, fora do país, os serviços de certificação e licenciamento, para o uso das logomarcas, nas três dimensões, são disponibilizados através de formulário eletrônico pela rede mundial.

Na análise da estratégia de construção de uma marca lugar abordamos questões relativas a arquitetura simbólica da marca e as ações de intervenção da marca no mundo real, destinadas aos públicos interno e externo. O último ponto que gostaríamos de mencionar refere-se a necessidade de avaliação, tanto das ações em curso, como da imagem de marca projetada. A avaliação deve se basear nas pesquisas de mercado.

A marca Nova Zelândia adotou a prática de avaliações sistemáticas em todas as dimensões estudadas. Tal prática permitiu a correção de alguns ajustes no sentido de manter a coerência entre as ações e os objetivos pretendidos.

Percebemos que a evolução da marca Nova Zelândia teve, e tem, como lastro uma robusta base de pesquisa. Esse instrumento foi utilizado para as definições iniciais da arquitetura da marca, para decisões em relação a mercados e a forma de atuação e continua em uso para mensurar os efeitos produzidos pela marca.

Aprendemos com a Nova Zelândia que a estratégia para a construção de uma marca lugar deve ter um sentido de longevidade, deve agregar todos os segmentos da sociedade, e precisa articular adequadamente as tendências, vetores de sentido, com as possibilidades de ofertas locais, em função das diretrizes sociais e econômicas do lugar.

Trabalhar a marca lugar junto ao público interno cria um senso de propósito e constrói a base para a projeção da imagem dessa marca. Uma projeção efetiva resulta em benefícios na economia seja pelo volume das exportações, pela atração de investimentos diretos ou pelo aumento no fluxo de turistas.

Compreendemos que construir uma marca lugar é uma tarefa complexa. Porém, esta investigação nos forneceu elementos sobre os caminhos que podem ser percorridos em um trabalho dessa natureza. Analisando a experiência da Nova Zelândia à luz dos conceitos teóricos, nos quais apoiamos a nossa reflexão, vislumbramos alguns procedimentos, cuja adoção nos parece útil.

Percebemos que a estratégia de construção de uma marca lugar situa-se em dois campos: o das representações sociais e o das ações. Essas ações são da seguinte ordem:

- 1) Ações que precedem e orientam a elaboração da arquitetura da marca:

- Pesquisar junto aos públicos interno e externo para identificar como o lugar se percebe e como é percebido;
- Elaborar hipóteses sobre os conceitos percebidos e testar essas hipóteses junto aos públicos para definir o conceito central mais adequado.

Alguns preceitos devem ser observados na elaboração da arquitetura simbólica da marca, são eles:

- Deve ter como base as competências locais, utilizar os ativos físicos e humanos;
- Deve ser formada pelos valores sociais e culturais do lugar, de modo que as pessoas e as instituições se reconheçam na marca;
- Deve ser multidimensional. Uma marca guarda-chuva e submarcas para cada dimensão;
- Deve ter um conceito nuclear capaz de conciliar as diferentes dimensões;
- Deve ser distintiva, ter uma função diferenciadora para o país.

2) Ações que orientam as estratégias de construção:

- Fazer um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, potencialidades e limitações;
- Mapear macro-tendências;
- Utilizar vetores de sentido;
- Criar um ambiente institucional adequado, coordenado por ente governamental, capaz de envolver todos os atores no mesmo propósito;
- Definir os valores, a visão e a missão da marca;
- Estabelecer objetivos, mercados e forma de atuação;
- Trabalhar o público interno, produtores, exportadores e prestadores de serviço, com programas de qualificação e certificação.

3) Ações que comunicam a imagem de marca:

- Quanto as mensagens: devem ser coerentes com a realidade do lugar e devem apresentar coerência e sinergia entre si.
- Quanto a escolha das mídias: devem buscar veículos que apresentem afinidade com o posicionamento da marca.

4) Ações que mensuram a efetividade da marca lugar:

- Pesquisas: para verificar a pertinências das representações junto ao público interno e externo e para mapear novos vetores de sentido;

- Avaliações: para verificar a pertinência da forma atuação nos mercados e o sucesso em relação as metas definidas.

A Bahia vem tentando modificar sua matriz econômica. O Estado está deixando de ser um produtor de commodities para produzir bens finais. A instalação da indústria automobilística e de pneumáticos, a produção de químicos e petroquímicos de terceira geração, a indústria calçadista no interior do Estado, são fatores que modificaram o segmento industrial. No setor turístico, a construção de grandes *resorts* e a exploração de várias destinações turísticas diferentes da capital modificaram a dinâmica desta indústria. A agricultura também sofreu uma mudança da sua matriz produtiva com a derrocada da indústria cacauzeira e a ascensão da produção de grãos no oeste.

Sabemos que todos os lugares projetam a imagem de suas marcas, sejam elas administradas ou não. Alguns lugares estão cuidando para que essa projeção não seja estereotipada, mas condizente com as suas potencialidades e capazes de influenciar nas decisões de consumidores e dos investidores.

Apesar de todas as mudanças que a Bahia tem experimentado na sua matriz produtiva não sabemos em que medida essas modificações influenciam na reputação do Estado. Como é a imagem que a Bahia projeta no Brasil e no exterior? A Bahia goza de boa reputação para atrair investimentos? Em que medida a reputação da Bahia favorece a exportação de produtos? Quais os atributos que concorrem para construção de uma marca Bahia?

Acreditamos que conhecer e trabalhar profissionalmente a imagem de marca que o Estado projeta é um instrumento importante na agregação de benefícios para a nossa economia. Por esta razão, consideramos adequado sugerir a realização de que um trabalho desta natureza para a construção da Marca Bahia.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. *Marcas: gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Editora Futura, 1998.

AAKER, D. e JOACHIMSTHALER, E. *Como construir marcas líderes*. São Paulo: Editora Futura, 2002.

ANHOLT, S. Foreword. *Journal of Brand Management*, London, vol. 9, n. 4/5, p.229-239, abr. 2002.

_____. *The nation as brand*. India: The economic times, 2002. Disponível em: <<http://economictimes.indiantimes.com/cms.dll/html>>. Acesso em: 9 ago. 2005.

_____. Nation-brands and the value of provenance. In *Destination branding: creating the unique destination proposition*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterwoth-Heinenmann, 2004.

_____. *Brand new justice: How branding places and products can help the developing world*. Oxford: Elsevier Butterwoth-Heinenmann, 2005, revised edition. 170p.

_____. *How the world sees the world*. The Anholt-GMI nation Brands Index, London, 2nd quarter, 2005. Disponível em: <<http://www.nationbrandingindex.com>>. Acessado em: 01 ago. 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR 14724: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2005.

_____. *NBR 6023: Informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

BARTHES, Roland. *Elementos de Semiologia*. Rio de Janeiro: Edições 70 Ltda., 1989.

CLARK, H. *Closing Address*. In: CATCHING THE KNOWLDGE WAVE.CONFERENCE, 2001. Auckland.

_____. *Dinner Address*. In: CATCHING THE KNOWLDGE WAVE.CONFERENCE, 2001. Auckland.

_____. *Opening Address*. In: CATCHING THE KNOWLDGE WAVE.CONFERENCE, 2001. Auckland

EDUCATION NEW ZEALAND TRUST. Apresenta textos, dados e imagens sobre o programa de marca para educação New Zealand Educated. The New World Class. Disponível em: <http://www.industry.newzealndeducated.com>. Acessado em 24 nov.2005 e em 17 jun.2006.

_____. Apresenta informações sobre a marca Nova Zelândia educação. Disponível em: <<http://www.educationnz.org.nz>>. Acessado em 19 jun.2006.

_____. *Brand User Standard Contract. Licence Agreement*. Jan. 05 – Jan. 06. Wellington, 2005.

_____. *New Zealand Generic International Education Marketing: Proposed Annual Plan FY 05/06*. Wellington, 2005. 18p.

ERNST & YOUNG. *Tourism New Zealand Manaakitanga Aotearoa: Annual Report 2004-2005*. Wellington, 2005.

GIL, A. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILMORE, F. A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, London, vol.9, n. 4/5, p.281-293, abr. 2002.

INTERBRAND. *Baseline Review of Tourism New Zealand. Issues Relevant to the Focus Objectives*. [S.I.], 2005. 85p.

_____. *Baseline Review of Tourism New Zealand. Issues Relevant to the Effectiveness Objectives: Brand Valuation*. [S.I.], 2005. 93p.

INVESTMENT NEW ZEALAND. *Why New Zealand*. Wellington, 2003. Disponível em: <<http://www.investnewzealand.govt.nz>>. Acessado em: 15 dez. 2005. 28p.

_____. Desenvolvido por New Zealand Trade & Enterprise. Apresenta informações sobre investimentos na Nova Zelândia. Disponível em: <<http://www.investmentnz.govt.nz>>. Acessado em: 20 jul. 2005.

JAFFE, E., NEBENZAHL, I. *National Image and Competitive Advantage: The Theory and Practice of Country-of-Origin Effect*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2001. 186p.

KOTLER, P., GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, London, vol. 9, n.4/5, p.249-261, abr.2002.

_____. O marketing estratégico de lugares. *HSM Management*, vol. 44, p.62-72, mai. 2004.

KOTLER, Philip [et al.]. *Marketing de lugares: como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LAURENSEN, P. *Elevating a national identity to a national brand*. All About Branding.com. Auckland, 2002. Disponível: <<http://www.allaboutbranding.com/printhis.lasso?print=218>>. Acessado em: 16 mai.2005. 6p.

LODGE, C. Success and failure: The brand stories of two countries. *Journal of Brand Management*, Londres, vol.9, n. 4/5, p. 372-384, abr. 2002.

_____. Nation Brands. *Locum Destination Review*, West Sussex, vol.9, p.15-17, [200-]. Disponível em: <<http://www.locum-destination.com/LDR9.html>>. Acesso em: 25 jan. 2006.

LUBISCO, N., VIEIRA, S. *Manual de estilo acadêmico. Monografias, dissertações e teses*. 2.ed. Salvador: EDUFBA, 2003. 143p.

MINISTRY OF ECONOMIC DEVELOPMENT. Industry and Regional Development Branch. *Evaluation of Brand New Zealand. Research, Evaluation and Monitoring Team*. Wellington, 2006. 71p.

MINISTRY OF TOURISM. *New Zealand Tourism Strategy 2010*. Wellington, 2003. Disponível em: <<http://www.tourism.govt.nz/strategy/str-reports-2010/str-rep-2010sum.pdf>>. Acessado em 20 mai.2006.

MORGAN, N., PRITCHARD, A., PIGGOTT, R. New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, Londres, vol.9, n. 4/5, p.372-384, abr. 2002.

MORGAN, N., PRICHARD, A., PRIDE, R. *Destination branding: creating the unique destination proposition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2.ed., 2004. 306p.

MOSCOVICI, S. *Representações sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Editora Vozes, 2003. pág.53 a 78.

NEW ZEALAND. The Office of The Prime Minister. Parliament Buildings. *Growing an Innovative New Zealand.*, Wellington, 2002.63p.

NEW ZEALAND NEW THINKING. Desenvolvido por New Zealand Trade and Enterprise. Apresenta textos, dados e figuras sobre a Marca Nova Zelândia na dimensão investimentos. Disponível em:<<http://www.newzealandnewthinking.com>>. Acessado em 25 jul. 2005.

NEW ZEALAND INTERNATIONAL EDUCATION MARKETING NETWORK. *Design Brief: New Zealand International Education Brand*. Wellington, 2001.38p.

NEW ZEALAND TRADE AND ENTERPRISE. Apresenta informações sobre a marca Nova Zelândia, ações e programas de desenvolvimento do governo neozelandês. Disponível em:<www.nzte.govt.nz/section/11772.aspx>. Acessado em: 19 jul. 2005.

NORBERTO, E. Consumo, mimesis e sentido. In: VALVERDE, M. (Org.). *As formas do sentido: estudos em estética da comunicação*. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2003. p.187-204.

_____. Estratégias corporativas de marcas e estratégias sociais de diferenciação: uma análise a partir do automóvel. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*. São Paulo, v.16, n. 2, p. 203-223, nov. 2004.

NWORAH, Uche. Nigéria as a brand. *Brand Channel*, New York, 2005. Disponível em: <http://www.brandchannel.com/papers_review.asp?sp_id=604>. Acessado em 16 mai. 2005. 9p.

OLIVEIRA, M.S.B.S. de. Representações sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici. *Rev. bras. Ci. Soc.* [online], jun. 2004, vol.19, n.55, p.180-186. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01029092004000200014&lng=en&nrm=iso>. Acessado em: 10 jan. 2006.

PAPADOUPOLOS, N.; HESLOP, L. Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, Londres, vol.9, n. 4/5, p.294-314, abr. 2002.

RYAN, C. New Zealand New Thinking. *Bright Magazine*. Wellington, vol.6, p.11-13, set. 2004. Disponível em: <http://www.nzte.govt.nz/common/files/br6_p.11.p13.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2005.

TOURISM NEW ZEALAND. *Three Year Strategic Plan 2003-2006*. Disponível em : <http://www.tourismnewzealand.com/tourism_info/fms/Tourism_Info/Publications/Strategic%20Plan/Strategic%20Plan.pdf>. Acessado em 21 mai.2006.

THE NEW ZEALAND EDGE. Revista eletrônica que apresenta textos sobre a sociedade neozelandesa. Disponível em: <<http://www.nzedge.com>>. Acessado em: 23 nov. 2005.

VAN GELDER, Sicco. *Global brand strategy: unlocking brand potential across countries, cultures and markets*. London: Kogan Page Limited, 2005.256p.

VSP ASSOCIATES. New Zealand Education Sector. *Strategic International Marketing Plan*. Wellington, 01 fev.2000. 32p.

WARREN, S. Branding New Zealand: Competing in the global attention economy. *Locum Destination Review*. West Sussex, vol. 10, p.54-56, [200-]. Disponível: <<http://www.locum-destination.com/LDR10.html>>. Acessado em: 10 jan. 2006.

WILSON, C. Branding New Zealand. *Bright Magazine*. Wellington, vol. 12, setembro 2005. Disponível em: <<http://www.nzte.govt.nz/section/13500/14570.aspx>>. Acesso em: 10 nov. 2005.

WINSOR, John. *Beyond the brand*. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2004.

YIN, Robert. *Case study research: design and methods*. 2.ed. Londres: Sage Publication, Inc, 1994.

_____. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 3.ed. Porto alegre: Bookman, 2003.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Versão em Português

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE A MARCA NOVA ZELANDIA

Instruções:

Este trabalho destina-se a subsidiar a pesquisa “Marca lugar: Lições da experiência da Nova Zelândia para a Marca Bahia.”

Este roteiro de entrevistas é dividido em 4 blocos. No final de cada pergunta o Sr(a) deverá colocar a sua resposta. No final, agregaremos as respostas de todos os entrevistados e faremos uma análise de todo material.

Desde já, agradecemos a colaboração de todos.

BLOCO 01: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Nome: _____
2. Órgão: _____
3. Cargo: _____
4. Sexo (marque com X)

	V 1
Homem	
Mulher	

5. Tempo de envolvimento no programa (marque com X)

	V 2
Entre 15 e 10 anos	
Entre 10 e 05 anos	
Entre 05 e 02 anos	
Menos de 01 ano	
Não sabe/ não lembra	

6. Área de atuação (marque com X)

	V 3
Atração de investimentos	
Exportação	
Educação	
Turismo	
Outro	

BLOCO 02: ASPECTOS CONCEITUAIS

1. O programa Marca Nova Zelândia teve início em 1992 com a criação da marca "New Zealand Way". Quais foram os objetivos do Programa New Zealand Way?

Resp:

2. Como foi desenvolvido o Programa e quais os setores considerados prioritários?

Resp:

3. A Nova Zelândia trabalha simultaneamente a sua marca em várias dimensões, tais como turismo, educação, investimentos e exportações. Como é feita a coordenação entre todas as iniciativas?

Resp:

4. Como são integrados e articulados os vários segmentos trabalhados?

Resp:

5. A marca NZ é um programa que existe para promover o país através de uma perspectiva unificada para investidores, compradores, imigrantes e para a mídia associada. Em alguns casos, algumas destas dimensões podem entrar em conflito, como por exemplo, uma promoção para atrair investidores industriais e turistas. Existem oposições desse tipo entre as dimensões trabalhadas na marca NZ?

Resp:

6. Em caso afirmativo, quais são as medidas adotadas para contornar o problema?

Resp:

7. Quais as vantagens que vocês consideram relevantes em trabalhar uma mesma marca para várias dimensões?

Resp:

8. A partir de julho de 1999, o segmento de turismo passou a ser trabalhado em alguns mercados com a campanha "100% Puro New Zealand", uma campanha para atração de turistas. Neste momento, o segmento de turismo passou a ter ênfase maior do que os outros segmentos?

Resp:

9. A exemplo do turismo, houveram outras campanhas independentes para outros tipos de atividades?

Resp:

10. Quais as principais críticas foram feitas ao Programa NZ Way, levando à construção de uma nova estratégia em 2001?

Resp:

Em 2001 a Marca Nova Zelândia passou por uma reestruturação com a criação do New Zealand New Thinking. Este conceito passou a ser a plataforma para promover o país no exterior, que gostaria de ir além da imagem de 'clean e green' para incluir atributos capazes de posicionar uma marca contemporânea fortemente ligada a inovação, criatividade e tecnologia.

11. A nova concepção foi implementada como uma estratégia de ruptura em relação à NZ Way ou houve um processo de transição?

Resp:

12. Quais foram as metas e os prazos estabelecidos para esta nova plataforma?

Resp:

13. Como as iniciativas nos diversos segmentos foram incorporadas a esta nova plataforma?

Resp:

14. Caso não seja assim, qual o critério de qual a dimensão que recebe o maior orçamento?

Resp:

Na área da educação foi criado um programa próprio para desenvolvimento da marca New Zealand Education - The New World Class, contado inclusive com um orçamento predeterminado para este fim.

15. O objetivo do programa é tornar o país uma referência para educação no hemisfério sul. Quais são as áreas de conhecimento que o programa pretende fortalecer?

Resp:

16. Quais os instrumentos previstos para integrar educação e mercado de trabalho?

Resp:

BLOCO 03: CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS

1. Todas as dimensões trabalhadas na marca - turismo, investimentos, educação, exportações – são abordadas em cada uma das peças publicitárias ou existem peças específicas para cada uma destas dimensões?

Resp:

2. (Em caso afirmativo) A imagem unificada é assegurada apenas pela utilização do mesmo slogan e mesma logomarca ou existem outros elementos comuns entre as campanhas?

Resp:

3. Os atributos explorados nas campanhas publicitárias para uma determinada dimensão da marca, como por exemplo turismo, são aproveitados de forma a fortalecer campanhas de uma outra dimensão, como por exemplo exportações ou educação?

Resp:

4. Existe uma coordenação no lançamento das campanhas nos mercados eleitos de forma que duas ou mais atividades sejam divulgadas simultaneamente num mesmo país, ou os lançamentos de campanhas acontecem independentemente umas das outras?

Resp:

Entre julho de 1999 e fevereiro de 2000 foi lançada a campanha "100% Puro New Zealand" como linha mestra para o setor de turismo na Austrália, Japão, EUA, UK, Alemanha e Singapur. Muitas declinações foram criadas a partir do 100% Puro, tais como "100% Puro Romance" e "100% Puro Espírito".

5. Esta campanha se compunha de quantas peças publicitárias diferentes?

Resp:

6. Num mesmo país, todas estas peças publicitárias foram apresentadas ao mesmo tempo ou de forma seqüencial?

Resp:

7. A campanha foi divulgada em que países?

Resp:

8. Todas as peças publicitárias foram divulgadas em cada um dos países escolhidos?

Resp:

9. A campanha New Zealand New Thinking deu origem a quantos tipos de peças publicitárias? Com que slogans?

Resp:

10. Entre os países nos quais se decidiu difundir a marca, todos são trabalhados com a mesma intensidade - nº de campanhas veiculadas – ou há países que têm um tratamento mais intensivo?

Resp:

11. Cada uma das dimensões da marca é trabalhada igualmente em todos os países selecionados ou existe países onde se difunde com maior intensidade uma das dimensões trabalhadas?

Resp:

BLOCO 04: METAS E RESULTADOS

1. Quais as metas e prazos dimensionados para o Programa?

	Prazos	Metas
Atração de investimentos		
Exportação		
Educação		
Turismo		
Outro		

2. Que instrumentos vocês adotam para mensurar os resultados em cada uma das dimensões trabalhadas:

	Instrumentos de medida
Atração de investimentos	
Exportação	
Educação	

Turismo	
Outro	

3. Quais foram os resultados obtidos em cada uma das dimensões trabalhadas?

	Resultados
Atração de investimentos	
Exportação	
Educação	
Turismo	
Outro	

4. Em 2004 o Ministro de Desenvolvimento Econômico Jim Anderton anunciou o orçamento para 'fortalecer as conexões da NZ com o mundo', dentro desse pacote foi disponibilizada a quantia de NZ\$ 2 milhões /ano para a promoção do país sob o programa Marca NZ. Como o orçamento é distribuído entre os setores (turismo, investimentos, educação, exportações)?

	NZ\$
Atração de investimentos	
Exportação	
Educação	
Turismo	
Outro	

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Versão Inglês

FEDERAL UNIVERSITY OF BAHIA SCHOOL OF MANAGEMENT MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION

QUESTIONNAIRE ABOUT THE NEW ZEALAND BRAND

DIRECTIONS:

This questionnaire seeks to provide further information about the New Zealand Brand in order to enhance the research paper: “Place Brands: Lessons from New Zealand Brand for a Bahia Brand.”

The following questionnaire is divided by subject into four parts. Each question should be answered in the space following the question. Afterwards, we will link the answers from all the interviews and will prepare an analysis.

We thank you for Your Contribution.

PART ONE: INTERVIEWER DATA

1. NAME _____
2. INSTITUTION _____
3. POSITION _____
4. GENDER

V 1	
MALE	
FEMALE	

5. PERIOD OF TIME INVOLVED WITH THE NZ BRAND

V 2	
BETWEEN 10 AND 15 YEARS	
BETWEEN 5 AND 10 YEARS	

BETWEEN 2 AND 5 YEARS	
LESS THAN 1 YEAR	

6. FIELD OF WORK (MARK WITH AN X)

V 3	
INVESTMENTS	

EXPORTS		OTHER	
EDUCATION			
TOURISM			
DON'T KNOW			

PART TWO: CONCEPTUAL ASPECTS

1. The New Zealand Brand Program started in 1992 with the brand “New Zealand Way”. What goals did the Program have at that time?

2. How did you develop the Program and what sectors were considered to be priority?

3. New Zealand simultaneously works many aspects of its place brand, such as tourism, education, investments and exports. How do you coordinate all of these initiatives?

4. How are all of these various segments integrated?

5. The goal of the NZ Brand Program is to promote the country through a unified perspective for investors, buyers, immigrants and the associated press. However, efforts in one dimension may conflict with those in another dimension, for instance, tourism and industrial efforts. Have you ever had such problems?

6. If yes, how do you manage such conflicts?

7. What are the advantages of working the same brand for various dimensions?

8. In July 1999, the tourism sector launched a campaign “100% Pure New Zealand” in selected markets in order to attract more tourists. Since that time, has the Program given more importance to tourism than to other activities?

9. Taking tourism as an example, have there been any other independent campaigns for other sectors?

10. What were the principal criticisms of the NZ Program Way, and how did the critical review contribute to building a new strategy in 2001?

In 2001 the NZ Brand was restructured with the creation of New Zealand New Thinking. The new concept became the platform for promoting the country image abroad. The country wanted to go beyond the “clean and green image” to include new attributes linked with the idea of innovation, creativity and technology.

11. Was this new strategy a break with the NZ Way or was there a process of transition?

12. What were the goals and time frames set for this new platform?

13. How did you combine the initiatives from the different economic sectors?

The education sector created its own program to develop its brand New Zealand Education – The New World Class, with its own budget.

14. The program’s goal is to make NZ a reference for education in the Southern Hemisphere. What are the Program’s most important fields of study?

15. How does the program intend to combine education with the work-place?

PART THREE: ADVERTISING CAMPAIGNS

14. Are the NZ brand dimensions- such as tourism, investments, education, exports – mentioned in each advertisement or do you have separate pieces for each dimension?

15. If you have separate advertisements, do you project a unified NZ image by using the same slogan and logo for every advertisement or are there other traits shared among the campaigns?

16. Are the assets used in the publicity campaigns for one aspect of the program, such as tourism, usable to strengthen the campaign of another aspect of the program, such as exports or education?

17. Is the launch of a campaign in selected markets coordinated in such a way that two or more activities are advertised simultaneously in a country, or do the campaigns take place independently of each other?

Between July 1999 and February 2000, the campaign “100% Pure New Zealand” was launched as the main theme for the tourism market in Australia, Japan, USA, UK, Germany and Singapore. Many other campaigns were created from the main one “100% Pure”, such as “100% Pure Romance”, “100% Pure Spirit”.

18. How many different advertisements did you have in this campaign?

19. In a given country, did you place all advertisements together or did you present them over time in a sequence?

20. In what countries did you use this campaign?

21. Did you use all the advertisements in every country selected?

22. How many advertisements were born from the New Zealand New Thinking Campaign? With what slogans?

23. Within the countries where the campaign was launched, are all of them worked with the same intensity – number of advertisements used – or were some countries treated with more intensity than others?

24. Are all the aspects of the campaign worked equally in all the countries selected or are there countries in which one aspect is treated more intensively than are the others?

PART FOUR: GOALS AND RESULTS

25. What were the goals, targets and timetables established for the Program?

	Period of time	Goals
FDI		
Exports		
Education		
Tourism		
Other		

26. What kind of tool have you used to measure the results in each sector?

	Measuring Tools
FDI	
Exports	
Education	

Tourism	
Other	

27. What were the program's results in each dimension?

	Results
FDI	
Exports	
Education	
Tourism	
Other	

28. In 2004 the Minister of Economic Development, Mr. Jim Anderton, announced a budget to "enhance the connections between NZ and the World". The amount of NZ\$ 2,000,000/year was available to promote the country under the NZ Brand Program. How was this budget divided among the different sectors (tourism, education, investments, exports)?

	NZ\$
FDI	
Exports	
EDUCATION	
Tourism	
Other	

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista em Pautas

1- Qual é a relação entre as dimensões turismo, investimentos e educação da Marca Nova Zelândia?

2- Poderia apontar dois pontos fracos e dois pontos fortes da Marca Nova Zelândia?

3- Quais as lições que podemos aprender com a Marca NZ ?

APÊNDICE D – Capa do Banco de Dados

<p>BANCO DE DADOS</p> <p>MARCA LUGAR: LIÇÕES DE MARCA NOVA ZELÂNDIA PARA A MARCA BAHIA</p>  <p>ADRIANA CAMPELO SANTANA MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO NPGA - UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA SETEMBRO, 2006</p>	<p>BANCO DE DADOS DO ESTUDO DE CASO</p> <p>Marca Lugar: Lições da Nova Zelândia para a Marca Bahia.</p> <p>Dissertação de Mestrado em Administração na Universidade Federal da Bahia</p> <p>Adriana Campelo Santana</p> <p>Orientadora: Profª Dra. Elaine Norberto</p> <p>Este banco de dados foi estruturado ao longo da pesquisa realizada para compor o estudo de caso sobre a Marca Nova Zelândia, atendendo as recomendações de Yin (1994)* . O Banco é dividido em duas partes referentes as fontes primárias e as fontes secundárias, que podem ser acessadas na secção seguinte.</p> <p>*YIN, Robert. Case study research: design and methods 2a Edição. Londres: Sage Publication, Inc, 1994.</p> <p>DOWNLOAD </p>	<p>MATERIAL DE PESQUISA:</p> <p>Fontes Primárias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Entrevistas ▫ Imagens <p>Fontes Secundárias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ Pesquisa documental ▫ Pesquisa bibliográfica <p>desenvolvido por: </p>
---	---	---