O estratégico marketing de lugares

Promover um país no mundo como marca e como produto. Essa é a proposta da ferramenta que já provou ter grande influência sobre consumidores e investidores. *Por* ***Philip Kotler*** *e* ***David Gertner***

Um país pode tornar-se uma marca?

Considerada a principal ferramenta dos profissionais de marketing para criar a diferenciação entre produtos –uma vez que os atributos destes costumam ser fáceis de copiar ou difíceis de ser analisados em profundidade pelos consumidores–, a marca vem tornando-se um recurso competitivo essencial em um número crescente de situações de negócios(1).

Como uma marca funciona? Ela constitui uma promessa de valor, estimula crenças, evoca emoções, inspira comportamentos. Tem personalidade e fala por seus usuários. Assim, pode

Sinopse

■ Muito se fala das dificuldades dos produtos e das empresas nacionais no exterior, e até coloca-se a culpa no chamado "Custo Brasil". Mas praticamente ninguém enfoca o problema do ponto de vista da imagem do Brasil. O fato é que países do mundo inteiro competem cada vez mais intensamente em termos de imagem, a fim de superarem concorrentes na venda de produtos e serviços e na capacidade de atrair investimentos, negócios e turistas. Como conseguem fazer isso? Governantes e empresas põem em prática um conjunto de conceitos conhecido como "marketing estratégico de lugares", cuja principal ferramenta é a promoção da "marca-país".

■ Este artigo, escrito pela maior autoridade mundial em marketing, Philip Kotler, e pelo especialista brasileiro radicado nos EUA David Gertner, descreve os benefícios que um processo de gerenciamento de marca pode trazer a um país e relaciona alguns de seus fundamentos, ilustrando-os com exemplos reais. Entre outras coisas, os países devem identificar seus pontos fortes e fracos –em aspectos que variam do tamanho do mercado interno ao nível educacional de sua população– e entender as oportunidades, ameaças e forças competitivas existentes internacionalmente. Suas quatro principais tarefas são administrar a própria imagem, atrair turistas, atrair empresas industriais e comerciais e procurar novas oportunidades de mercado.

■ No quadro Quem gerencia a marca "BraZil"?, David Gertner analisa o que vem –ou não vem– acontecendo no Brasil nessa área. Ainda este ano, ele e Kotler devem concluir, com Irving Rein e Don Heider, um livro sobre o assunto, cujo título provisório é Marketing LAC Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Latin American and Caribbean Cities, States, and Nations, o que poderia ser traduzido livremente como "Praticando o Marketing de Lugares na (Região) ALC: Como Atrair Investimentos, Empresas e Turismo para Cidades, Estados e Países da América Latina e Caribe". O livro deve ser lançado no Brasil pela editora Makron/Pearson, sem data prevista.

Uma unanimidade quando o tema é marketing, **Philip Kotler** é professor da Kellogg School, escola de administração da Northwestern University, sediada em Evanston, Illinois, EUA, e autor de vários best sellers da área, incluindo o clássico Administração de Marketing (ed. Pearson Brasil), adotado em universidades do mundo inteiro. Já prestou consultoria a muitas grandes empresas, entre as quais IBM, Bank of America, Merck e General Electric.

David Gertner, especialista brasileiro com doutorado pela Northwestern University, é professor de marketing da Lubin School of Business, da Pace University de Nova York, EUA, e foi vice-presidente de pesquisa e publicações da Business Association for Latin American Studies (Balas).

Uma pesquisa revelou que 53% dos norte-americanos associam o logotipo do camponês ao "Café de Colombia"

aumentar ou diminuir o valor percebido de um produto. Os consumidores esperam pagar menos por produtos sem marca ou baixo valor líquido da marca e, por outro lado, estão dispostos a pagar mais por marcas que eles e/ou a sociedade valorizam. As marcas possuem valor só para clientes como para investidores, e negociadas no mercado. Seu valor inclui várias dimensões, como desempenho, imagem social, valor, fidelidade e identificação(2).

Voltemos, então, à questão colocada no início: um país pode tornar-se uma marca?

E mais: o valor da marca ou *brand equity* de um país pode ser mensurado?

T.A. Shimp, S. Saeed, e T.J. Madden(3) utilizaram, em 1993, a expressão *"country equity"* (valor da marca -país) para descrever o valor emocional resultante das que os consumidores associam com um país. Isso acontece quando o nome de um país os ajuda a avaliar os produtos provenientes dali e a tomar suas decisões de compra.

Por exemplo, muitas pesquisas confirmam que os consumidores preferem comprar produtos de países industrializados devido ao valor da marca-país(4). Em geral, considera-se que os produtos que trazem o rótulo *"made in Germany"*, *"made in Switzerland"* ou *"made in Japan"* são de alta qualidade devido à reputação de grandes fabricantes e exportadores mundiais que esses países alcançaram. De modo análogo, os rótulos *"made in Suriname"* ou *"made in Myanmar"* podem levantar dúvidas sobre a qualidade dos produtos em razão do baixo valor da marca desses países.

Em outros casos, os países podem usar o próprio nome para promover seus produtos. É o caso da Colômbia com o café. Há quase duas décadas, os consumidores dos Estados Unidos consideram o "Café de Colombia" um produto de alta qualidade. A promoção do nome do país "Colômbia" por meio de uma "marca" de café de alta qualidade é feita com a ajuda do personagem Juan Valdez, um camponês típico. Ele e sua mula aparecem no logotipo da empresa, criado em 1981, e representam o selo de garantia emitido pela Federação Nacional de Plantadores de Café da Colômbia.

O logotipo "Café de Colombia" é amplamente utilizado em publicidade, materiais promocionais e embalagens de café e constitui um bom exemplo tanto de comunicação de marketing integrado como de coerência. Os esforços para promover a Colômbia como uma marca de café passaram pelo patrocínio de um torneio de tênis em Flushing Meadows, Nova York, EUA, em 1995(5), quando a publicidade com o logotipo proporcionou bom retorno ao país. A Colômbia é o maior exportador de café para os Estados Unidos, e o "Café de Colombia" detém mais de 40% do mercado de cafés especiais daquele país. Uma pesquisa de 1995 revelou que 83% dos norte-americanos entrevistados associavam o logotipo ao café e 53% o identificavam acertadamente com o café colombiano(6).

Mesmo quando um país não administra conscientemente sua "marca", as pessoas guardam uma imagem dele que pode ser trazida à tona pela simples menção de seu nome. E isso tem a capacidade de influenciar as decisões no que se refere a compras, investimentos, mudança de domicílio e viagens. A imagem de um país pode ser entendida como uma simplificação de um grande número de crenças, impressões e informações ligadas a um lugar, o que inclui diversos fatores, como sua geografia, arte, música e cidadãos famosos. É a estrutura de conhecimento relativa ao lugar(7).

O setor de entretenimento e os meios de comunicação desempenham um papel particularmente importante na formação de tal percepção, principalmente quando esta é negativa. Determinadas categorias de produtos, como perfumes, produtos eletrônicos, instrumentos de precisão, vinhos, carros e programas de computador, são fortemente associadas a certos lugares. O mesmo ocorre com doenças sociais como epidemias de Aids, turbulências políticas, violações de direitos humanos, ataques ao meio ambiente, conflitos raciais, desordem pobreza e crimes violentos.

As imagens que as pessoas têm de um país muitas vezes não passam de simplificações extremas que não correspondem necessariamente à realidade. Com freqüência baseiam-se em informação desatualizada, em exceções em vez de padrões, em interpretações em vez de fatos. Mesmo assim, esses estereótipos são compartilhados por muitos membros de uma mesma sociedade. Por exemplo, durante um experimento em 1994, F. Leclerc, B.H. Schmitt e L. Dube(8) descobriram que, na sociedade norte-americana, a simples menção de uma

Em muitos países, as autoridades já admitem que a reputação nacional representa um ativo importante

marca em francês evocava a dimensão do prazer do produto e influía na respectiva atitude das pessoas que participaram da pesquisa. Eles também constataram que o efeito dos nomes em francês persistia mesmo nos testes de sabor de um produto.

Atalhos para o processamento de informações pelos consumidores, as imagens dos países podem ser duradouras e difíceis de mudar. Em geral, as pessoas resistem a ajustar suas estruturas cognitivas ou conhecimento anterior diante de fatos novos, particularmente quando seu envolvimento é pequeno. Não querem esforçar-se para corrigir visões equivocadas. Prestam atenção àquilo que confirma suas expectativas e ignoram o que as desafia. Valem-se, para isso, de um processo denominado "viés de confirmação".

Comprovando o impacto da marca-país no comportamento dos consumidores

Em muitos países, incluindo o Brasil, as normas sobre rotulagem exigem que as empresas revelem o lugar de origem do produto. Essa legal exigência levou os pesquisadores e profissionais de marketing a se interessar em compreender as atitudes dos consumidores em relação aos produtos estrangeiros. O fator "país de origem" se tornou parte do repertório de indicações extrínsecas sobre avaliações de produtos, ao lado de preço, nome da marca, embalagem e vendedor, em contraponto ao estudo do papel das qualidades intrínsecas dos produtos, como material, projeto, estilo, arte, cor e cheiro. E, há mais de décadas, o chamado "efeito país de origem" vem sendo objeto de extensa investigação(9, 10).

Os estudos nessa área têm tratado de ampla gama de produtos duráveis e não duráveis, como carros, artigos eletrônicos, vestuário, detectores de fumaça e pepinos em conserva. As descobertas comprovam que, em grande medida, os consumidores utilizam a informação sobre o país de origem como um indicador da qualidade. Muitos autores constataram que a simples informação sobre o país de origem –ou o rótulo *"made in"*– influencia o comportamento das pessoas, mesmo quando estas têm a oportunidade de ver, tocar, sentir ou experimentar o produto(11). A influência ainda foi observada em diferentes tipos de pesquisa, como entrevistas, experimentos e de métodos análise conjunta. Estudos também vêm demonstrando que a existência de estereótipos nacionais condiciona o relacionamento entre fabricantes e clientes estrangeiros(12).

Algumas pesquisas revelaram que o produto de um mesmo país de origem pode provocar diferentes percepções de qualidade conforme a dimensão analisada; por exemplo, o carro sueco Volvo é muito bem-visto na dimensão da segurança, mas não em serviço de manutenção(13). Outros levantamentos propuseram que a imagem de país relacionada com um produto é decomposta em várias(14): o país onde o produto foi projetado e fabricado(15); o país de origem da marca(16); o país onde foram fabricados as peças e componentes do produto; e o país onde o produto foi montado(17).

E qual o impacto sobre os consumidores do "efeito país de origem" em marcas mundiais altamente valorizadas, como Sony, Honda e Daimler-Chrysler? Descobriu-se que essa informação se torna menos importante com outros indicadores de qualidade presentes(18) –ou seja, uma marca como Sony tem como inverter o efeito da informação "país de origem"(19). No entanto, o contrário também acontece: as pessoas podem passar a dar menos valor à marca Sony se esta fabricar seus produtos em um país que exporta bens percebidos como de baixa qualidade.

Alguns pesquisadores sugerem que o "efeito país de origem" só pode ser realmente compreendido quando se recorre ao conceito de etnocentrismo(20, 21). Um exemplo disso vem do México. Lá o termo *"malinchista"*(22) é aplicado tanto às pessoas que traem o país e desvalorizam a identidade mexicana como àquelas que compram produtos estrangeiros. O nome surgiu com uma mulher mexicana conhecida como "La Malinche", que atuou como intérprete de Cortez durante a invasão espanhola de 1519. La Malinche se tornou confidente e amante de Cortez e o ajudou a derrotar o rei asteca Montezuma II.

Outros estudiosos(23) analisaram que impacto sobre a venda de produtos têm o etnocentrismo e a animosidade em relação a um país estrangeiro. Conclusão: a animosidade é um sentimento dirigido a um país específico, enquanto, segundo o conceito do etno-centrismo, as pessoas consideram seu país a medida de todos os demais e rejeitam tudo que vem de

Uma etapa fundamental é avaliar a imagem da marca e descobrir como ela se compara a imagens concorrentes

fora. Exemplos de animosidade seriam a rejeição de produtos alemães por consumidores judeus(24) e o boicote de produtos franceses feito por consumidores australianos e neozelandeses como protesto pelos testes nucleares que a França realizou no Pacífico Sul. Já o exemplo de etnocentrismo é o próprio *malinchismo* mexicano.

Também houve pesquisas sobre uma série de mediadores possíveis para o "efeito país de origem", entre os quais a motivação, comprovando que tal efeito tem mais probabilidade de vir à tona quando os consumidores estão em fase de baixa motivação(25). Ainda foi avaliado o papel das dimensões culturais no "efeito país de origem". Por exemplo, os conceitos de individualismo e coletivismo têm sido utilizados para explicar por que os consumidores preferem os produtos domésticos aos importados, mesmo quando sabem que os segundos são superiores(26).

Em resumo, numerosas pesquisas parecem confirmar o impacto do "efeito país de origem" sobre o comportamento das pessoas em relação a produtos estrangeiros. E, assim, em muitos países, as autoridades de incentivo à exportação já admitem que a reputação nacional representa um ativo importante que precisa ser administrado.

Como gerenciar a marca-país

Em um mundo em que mais de 6 bilhões de pessoas vivem em cerca de 191 Estados independentes (e em muitos outros que lutam por sua soberania), construir a riqueza de uma nação é crucial para os negócios. Cerca de 80% da população mundial vive no chamado Terceiro Mundo, grande parte dela em extrema pobreza.

Problemas como baixa qualidade de vida, crescimento populacional descontrolado, falta de emprego e infra-estrutura insuficiente atormentam de todo o mundo(27) e o desafio do desenvolvimento nacional ultrapassou os limites das políticas públicas, transformando-se em um desafio de mercado.

Ou seja, os países competem entre si e lutam para descobrir fontes de vantagem competitiva(28). Eles precisam atrair turistas, empresas e profissionais talentosos, bem como encontrar mercados para suas exportações, e isso exige que adotem ferramentas de gestão estratégica do marketing e estratégias de marca conscientes, praticando o marketing estratégico de lugares.

Segundo os princípios desse marketing, é preciso compreender as forças ambientais que podem influenciar os fatores que tornam um país atraente –seus pontos fortes e fracos ao concorrer com outros países, como tamanho do mercado acesso a áreas de regionais, nível de escolaridade da população, incentivos fiscais, mão-de-obra qualificada, custo da mão-de-obra, segurança etc.–, monitorar o ambiente externo e entender as oportunidades, as ameaças e as forças competitivas que atuam nesse ambiente.

O marketing estratégico de lugares precisa envolver governo, cidadãos e empresas que compartilhem uma visão. Ele demanda a criação e garantia de incentivos, bem como a gestão dos fatores que possam afetar as decisões de compra dos consumidores locais –entre eles, imagem, atrativos, infra-estrutura e pessoas. A seguir estão relacionadas as quatro principais tarefas do gerenciamento da marca-país:

- Administrar a imagem do país.
- Atrair turistas.
- Atrair empresas industriais e comerciais.
- Procurar novas oportunidades de mercado.

Administrar a imagem do país

Por que mais turistas visitam a Grécia do que a Turquia? Os turcos alegam que seu litoral é mais extenso, suas águas menos poluídas e seus sítios arqueológicos excepcionais, ou seja, tudo para encantar qualquer turista. Apesar disso, um número consideravelmente maior de pessoas em busca de sol, antiguidade e história prefere a Grécia a seu vizinho mediterrâneo. A Turquia tem tentado reposicionar-se e administrar sua imagem problemática. O governo contratou uma firma de relações públicas para promover o país internacionalmente como uma importante democracia, bem diferente da imagem de violadora dos direitos humanos

que foi difundida para todo o mundo no filme *Expresso da Meia-Noite*. O turismo é um setor central para a economia turca, e o governo já lançou uma grande campanha publicitária que visa convencer os turistas a pensar na marca "Turquia" de maneira semelhante à marca "Grécia".

Uma etapa necessária do planejamento estratégico de marketing de qualquer país é avaliar a imagem da marca e descobrir como ela se compara a imagens concorrentes. Há

Perspectiva nacional

Quem gerencia a marca "BraZil"? *por David Gertner*

Em uma economia mundial onde barreiras protecionistas não têm mais lugar, qual a vantagem competitiva do Brasil ou a proposta de valor do País para competir com outras nações? Custo? Qualidade? Reputação? O que tem sido feito para agregar valor à marca "BraZil"? E quem gerencia a marca "BraZil"?

Essa é uma questão que tem me preocupado constantemente nesses 15 anos em que, como professor, pesquisador e consultor da área, estudo o tema do marketing de lugares e da marca-país. Ao longo do tempo, colhi impressões sobre o Brasil de centenas de pessoas em mais de 20 países que visitei, conversei com incontáveis alunos de dezenas de países onde nunca estive, realizei pesquisa sistemática sobre o assunto e experimentos acadêmicos.

Para muitos, a marca "BraZil" está associada a atributos de imagem positivos ou neutros, como praia, carnaval, belezas naturais, futebol e música, ou a pessoas, como Pelé, Ronaldo, Zico e Gisele Bündchen. Porém muitos atributos associados à marca "BraZil" são negativos, como crime, violência, degradação ambiental, fome e miséria. Quais as implicações dessas associações para as exportações de produtos brasileiros, promoção do País como destino turístico e atração de investimentos? Qual o posicionamento que o País deseja ocupar na mente de consumidores, investidores e turistas em relação a seus concorrentes? E, novamente, quem gerencia a marca "BraZil"?

Há muito que coleciono exemplos de aplicação de conceitos de gestão estratégica de marketing e de marca em economias latino-americanas significativamente menores que o Brasil, como a Jamaica, o Chile, a Costa Rica e a República Dominicana. Durante mais de uma década morando no exterior, deparei com pouquíssimos exemplos que refletem um esforço de marketing consciente e sistemático para gerenciar e agregar o valor da marca "BraZil" para compradores externos, investidores, empresários e turistas. Por exemplo, cientes da importância da Internet, dezenas de países registraram o domínio "nome do país.com" para promover investimentos e turismo. Os *sites* <www.brazil.com>, <www.brasil.com> e <www.brasil.com.br> pertencem todos a entidades privadas sem compromisso com os interesses nacionais. Assim, cabe a pergunta: quem cuida do marketing *on-line* da marca "BraZil"?

Segundo a Waipo, a associação mundial de agências promotoras de investimentos, existem mais de 500 agências nacionais ou subnacionais para promoção de investimentos. Dentre as inúmeras organizações latino-americanas afiliadas à Waipo encontram-se Corfo, do Chile; Coinvertir, da Colômbia; Cinde, da Costa Rica; Jampro, da Jamaica; Proesa, de El Salvador; e Bamcomext, do México. Essas agências há anos desenvolvem esforços de marketing integrados, consistentes e agressivos para promover exportações, atrair investimentos e trazer turistas para esses países. O Brasil é representado no *site* da Waipo apenas por dois associados, uma firma de consultoria privada e o INDI de Minas Gerais. Assim, continuo sem saber: quem é o responsável pela imagem do País e pela marca "BraZil"?

Em minhas pesquisas ao longo dos anos, reuni vários exemplos de visitas de presidentes de países que concorrem com o Brasil por investimentos e turismo, como o Chile, o México e a Costa Rica, a grandes corporações, como a Microsoft e a Intel, em missões de "promoção e venda do país" como destino de investimentos. O atual presidente do Brasil também tem visitado vários países e recebido uma atenção talvez nunca vista pelos mais influentes órgãos de imprensa mundial. Além de chamar a atenção do mundo para os graves problemas nacionais, como a fome e o serviço da dívida, que esforços ele tem feito para promover a imagem do País, seus produtos, suas oportunidades de investimentos e seus destinos turísticos? Se também não cabe ao presidente zelar pela marca "BraZil", então quem a gerencia?

Se ninguém a gerencia, qual a imagem do Brasil no exterior? Quem ou o que a constrói? O *site* <www.films.com.br/Rio.htm> lista mais de 30 filmes nos quais ladrões, gângsteres e outros criminosos planejam desfrutar o resto de seus dias no Rio de Janeiro vivendo do produto de seus crimes. É provavelmente impossível esperar que a mídia internacional e Hollywood retratem o Brasil de maneira apenas positiva, menos exótico, pobre ou violento. Qual Brasil retratado pelo melhor da produção artística nacional tem chegado aos mercados externos, com os filmes *Pixote*, *Central do Brasil* e, mais recentemente, o brilhante e premiadíssimo *Cidade de Deus*? Como será que essas obras afetam o valor da marca "BraZil" e impactam o comportamento de compra de consumidores de produtos brasileiros, investidores e turistas estrangeiros em relação ao País? Que ações têm sido tomadas para que a marca "BraZil" não seja tão-somente resultado do que a indústria de entretenimento e a mídia nacional ou estrangeira constroem nas mentes da audiência?

E então, afinal, quem gerencia a marca "BraZil"?

Os profissionais de marketing de um país precisam entender como as empresas selecionam os locais em que pretendem investir

muitos motivos para que os administrem e controlem suas estratégias de marca nos dias de hoje. A necessidade de atrair turistas e empresas industriais e comerciais requer estratégias de marca conscientes para os diversos grupos-alvo. Certas estratégias no entanto, podem ser conflitantes, como foi o caso da Irlanda com suas iniciativas para atrair turistas (imagem maravilhosa do país) e especialistas em *software* (imagem de alta tecnologia).

Para ser eficaz, a imagem desejada precisa estar próxima da realidade, ter credibilidade, ser simples, atraente e diferente (já existem muitos lugares "legais" no mundo com um povo simpático).

Os administradores de marca utilizam várias ferramentas para promover a imagem de um país. Uma delas é um *slogan* atraente, como "Espanha – Tudo sob o Sol", "Flandres – O Melhor Lugar para da Europa" e "Miami – A Capital Financeira da América do Sul". Imagens e símbolos visuais como a Torre Eiffel (Paris, França), o Big Ben (Londres, Inglaterra), a Praça Vermelha (Moscou, Rússia), a da Liberdade (Nova York, EUA) e o Corcovado/Cristo Redentor (Rio de Janeiro, Brasil) também são recursos valiosos. Há eventos e fatos que estão fortemente vinculados a certos lugares e utilizados para promover a imagem do país, como a Oktoberfest da Alemanha, o Carnaval do Rio de Janeiro, o Torneio de Tênis de Wimbledon, na Inglaterra.

Reverter uma imagem negativa pode ser uma tarefa dificílima. O administrador de marca tem controle sobre fatores ambientais que afastam turistas e investidores, como desastres naturais, comoções políticas ou quedas na atividade econômica. Mais difícil ainda é controlar a maneira como os meios de comunicação divulgam problemas no país e impedir que eles criem ou perpetuem estereótipos nacionais.

Um porta-voz turco disse certa vez que a Turquia merece tanta publicidade negativa como geralmente recebe. Em alguns casos, os gestores cometem o erro de tentar consertar a imagem do país sem antes resolver os problemas que provavelmente geraram a imagem negativa.Não há campanha publicitária ou de públicas que transforme um lugar inseguro em seguro. Atrair turistas sem resolver o problema só leva os visitantes a falar mal do país e à deterioração de sua imagem.

Para melhorar a imagem de um país, talvez seja mais fácil criar associações novas e positivas do que tentar refutar as antigas. Por exemplo, mais recentemente, quando as pessoas ouvem falar de Chicago, lhes vem à mente o time de basquete Chicago Bulls e o jogador Michael Jordan, e não mais o gângster Al Capone, como costumava ocorrer.

Atrair turistas

Segundo levantamento da Organização Mundial do Turismo, na década de 1990, o número de turistas internacionais cresceu a um ritmo médio de 4,3% ao ano. Em 2000, o turismo internacional aumentou 7,4%, a quantidade de turistas internacionais chegou a 699 milhões e as viagens e o turismo foram responsáveis, direta e indiretamente, por 11,7% do Produto Interno Bruto mundial e por cerca de 200 milhões de empregos(29). Há previsões de que, em 2020, o número de pessoas que farão viagens internacionais será de 1,6 bilhão e a receita bruta gerada ultrapassará os US$ 2 trilhões(30). O turismo cria empregos diretos e indiretos em hotéis, restaurantes, consultoria, transporte e treinamento, aumenta a arrecadação de impostos e incentiva as exportações de produtos locais. Contudo, esses benefícios têm um preço. O turismo vem sendo criticado por destruir o meio ambiente e ameaçar as culturas locais(31).

Os gestores da marca-país precisam entender que lugares diferentes atraem turistas diferentes. O mercado do turismo pode ser segmentado pelo tipo de atração que os turistas procuram, como belezas naturais, sol, aventura, jogo, eventos/esportes e cultura/história, ou então por áreas, regiões ou localidades, estação do ano, características dos clientes e benefícios(7). Para ter sucesso no setor de turismo, um país precisa definir muito claramente o que deseja vender e para quem.

Os que possuem belezas naturais, sítios arqueológicos ou cultura e história interessantes atraem turistas que já se interessam por essas características. Quando um país dispõe de poucos atrativos naturais, tem de criar novas atrações ou promover eventos que encantem turistas. Precisa, também, investir em infra-estrutura, segurança e serviços.

Os profissionais do turismo devem identificar e compreender os valores que os turistas buscam como usuários (desempenho, valores sociais e emocionais), como consumidores (conveniência e personalização) e como pagantes (preço e crédito). O ambiente competitivo também precisa ser meticulosamente analisado. Os turistas têm, literalmente, milhares de destinos a sua disposição. Eles serão atraídos para os destinos que acreditam lhes oferecerão o melhor valor, seja em razão do maior número de benefícios (atrações,prestígio etc.), seja porque são mais baratos ou acessíveis.

O turismo requer estratégias de imagem e marca fundamentadas na realidade do lugar. O responsável pelo turismo do país pode utilizar diversas ferramentas. A França, por exemplo, fez ampla campanha para convencer os franceses a mostrar atitude mais calorosa em relação aos turistas.

E a melhor notícia é que campanhas promocionais eficazes requerem necessariamente grandes orçamentos. Em 1998, a agência Foote, Cone & Belding desenvolveu, a pedido da entidade de turismo da Jamaica, uma campanha barata e eficaz para passar a imagem de um país amigável. Envolveu, por exemplo, a participação da seleção de futebol jamaicana, quando estava a caminho da Copa do Mundo de 1998, na França. Foi fabricada uma bola de futebol gigante, com altura equivalente a cinco andares, que viajou de Kingston, capital da Jamaica, para locais públicos em Nova York, Londres e Paris. E pedia-se às pessoas, nesses locais, que assinassem a bola enviando mensagens de boa sorte aos *"Reggae Boys"*. Resultado: com investimento de apenas US$ 886 mil, a campanha obteve cerca de US$ 5 milhões em espaço na mídia internacional. Naquele ano, a Jamaica recebeu 33,6 mil mais visitantes do que no ano anterior e registrou um crescimento na renda de turismo de US$ 50 milhões.

Moradores famosos, eventos e novas atrações também ajudam a construir ou renovar a imagem de um destino turístico. O ultramoderno Museu Guggenheim de Bilbao, na Espanha, mudou a face da cidade e ajudou a levar para lá tanto turistas como novos investidores. Outra grande oportunidade para um país renovar sua imagem é sediar eventos esportivos importantes, como os Jogos Olímpicos.

Vale enfatizar, no entanto, que um país pode esperar que a receita gerada pelo evento resolva todos seus problemas. Ao contrário: todo país precisa primeiro resolver seus problemas para atrair visitantes.

Atrair empresas industriais e comerciais

Em 1996, a Intel solicitou que suas unidades internacionais sugerissem em que país a empresa deveria instalar sua primeira fábrica na América Latina. Ao tomar conhecimento do fato, muitos países passaram a concorrer agressivamente para receber o investimento de US$ 300 milhões a US$ 500 milhões que seria feito. Esses recursos poderiam gerar empregos e impostos, atrair investimentos em fábricas de produtos complementares e impulsionar exportações (a produção da nova fábrica seria totalmente exportada para os Estados Unidos). A instalação da fábrica da Intel também serviria para aumentar a confiança no país por outros investidores internacionais.

Alguns dos principais executivos da empresa passaram vários meses analisando profundamente todos os candidatos. Foram necessárias várias viagens para que a equipe conseguisse chegar aos quatro finalistas: Brasil, Chile, México e Costa Rica. A escolha não recaiu sobre o Brasil, então a maior economia e o maior mercado da América Latina. O México, membro da Nafta e que oferecia o acesso mais fácil à matriz da Intel, também não foi escolhido. O Chile, a economia mais estavél de crescimento mais rápido do continente e com um dos serviços de telecomunicação mais baratos do mundo, também ficou de fora. Surpreendentemente, o país escolhido foi a Costa Rica(32).

País com apenas 3,5 milhões de habitantes, a Costa Rica nem constava da primeira lista de finalistas –ganhou porque utilizou muitos dos princípios de marketing estratégico de lugares. O país também se beneficiou do excelente trabalho dos funcionários da Cinde (Coalizão Costarriquenha de Iniciativas para o Desenvolvimento). O esforço da Cinde seguiu a recomendação de direcionar seus esforços para o setor de produtos que o Banco Mundial havia feito.

Um dos motivos por que a Costa Rica conseguiu atrair o investimento da Intel foi a boa formação técnica de seus habitantes

Um consultor da IDA, a bem-sucedida agência de promoção de investimentos da Irlanda, também colaborou para a vitória da Costa Rica. Com base nas informações desse consultor, em vez de esperar que a Intel pedisse, os funcionários da Cinde se anteciparam e forneceram todas as informações que a empresa pudesse precisar. A tentativa de conquistar o investimento da Intel contou com a participação ativa de muitas pessoas, entre elas professores de administração de empresas do Incae (Instituto Centro-Americano de Administração de Empresas), ministros de Estado e o diretor do ITCR (Instituto Tecnológico da Costa Rica).

Até mesmo o ex-presidente do país, José Maria Figueres, participou de discussões com os executivos da Intel. Durante seu mandato, Figueres, que estudou em West Point e na Harvard University, havia-se comprometido a atrair investimentos para a área de alta tecnologia e para áreas de mão-de-obra barata ou de exploração dos recursos nacionais do país(32).

Uma das facetas mais interessantes do marketing estratégico de lugares é o esforço dos países para atrair novos investimentos na forma de empresas industriais e comerciais. A expectativa é de que esse tipo de investimento crie novos empregos e crescimento e traga um benefício geral para a economia do país. Devido às melhorias extraordinárias nos serviços de telecomunicação e transporte em todo o mundo, hoje as empresas internacionais preferem se instalar nos lugares em que tenham oportunidade de reduzir seus custos. Esse fator transformou as atividades de gestão da cadeia de fornecimento, de logística e de escolha de local em competências essenciais para as empresas internacionais.

Os profissionais de marketing de um país precisam entender como as empresas selecionam os locais em que pretendem investir. Em geral, o processo começa com a escolha da região (por exemplo, América Latina) e a coleta de informações sobre os que tenham o potencial necessário *(veja quadro abaixo)*. Nessa fase, o país precisa estar preparado para fornecer informações exatas e confiáveis. Melhor ainda, ele deve antecipar-se e adiantar as informações como fez a Cinde da Costa Rica com a Intel. O país deve saber exatamente que características de local as empresas buscam no que se refere a mão-de-obra, política tributária, comodidades, incentivos, instituição de ensino, regulamentação, energia, comunicação e ambiente empresarial *(veja quadro na página seguinte)*.

Atualmente, muitos países e cidades procuram atrair empresas de alta tecnologia. Dois dos motivos por que a Costa Rica conseguiu atrair o investimento da Intel foram o alto nível de formação técnica de seus habitantes e o número já existente de fabricantes de produtos eletrônicos(32). Como argumenta o professor Michael Porter(33), setores concorrentes ou complementares tendem a formar *clusters* (grupamentos) de excelência que incentivam a produtividade. O ambiente de rivalidade e pressões competitivas entre empresas desses *clusters* favorece a inovação. Daí o surgimento de concentrações de empresas do mesmo setor, como ocorre no Vale do Silício (tecnologia da informação e *software*) e em Nova Jersey (indústrias farmacêuticas). Os países precisam definir que setores de atividade desejam desenvolver e planejar os locais para que atraiam os setores-alvo desde o início.

Para concluir, os países têm de estar preparados para oferecer incentivos financeiros que atraiam as empresas. Entre eles estão isenções fiscais, treinamento no trabalho, investimentos em infra-estrutura, juros subsidiados e até a participação de risco. Atraídos pelos lucros em potencial de novas empresas industriais e comerciais, alguns países deixam de analisar o custo real de atrair com sucesso determinada empresa. As guerras de incentivo levaram a uma situação em que cada emprego criado custa dezenas de milhares de dólares que talvez nunca retornem à comunidade. Os incentivos podem superar em muito os benefícios que o país poderia obter. Por exemplo, no final dos anos 90, o novo governador do Rio Grande do Sul, no Brasil, questionou os incentivos oferecidos à Ford por seu antecessor. A

Na prática

Informações básicas para as empresas escolherem um local

- Mercado de trabalho local.
- Acesso a mercados consumidores e fornecedores.
- Disponibilidade de instalações e infra-estrutura para desenvolvimento.
- Meios de transporte.
- Oportunidades de educação e treinamento.
- Qualidade de vida.
- Ambiente de negócios.
- Acesso a instalações de pesquisa e desenvolvimento.
- Disponibilidade de capital.
- Impostos e regulamentações.

Fonte: Kotler, Haider e Rein (1993).

montadora, então, decidiu construir sua nova fábrica no Estado da Bahia, cujo governo lhe ofereceu incentivos mais altos para atrair o investimento.

Estudos demonstraram que, embora desempenhem importante papel no processo de escolha de um local, raramente os incentivos governamentais são determinantes. A proximidade de mercados consumidores e fornecedores, mão-de-obra qualificada e confiança na administração são provavelmente, os aspectos mais cruciais do processo de tomada de decisão. Em muitos casos ficou comprovado que a decisão também é fortemente influenciada pelo desempenho de mercado dos órgãos de promoção do país e pelo compromisso das autoridades locais.

Procurar novas oportunidades de mercado

Pode-se tirar da cartola um número infinito de idéias para que um lugar ou país aproveite suas oportunidades de mercado. Em 2003, por exemplo, o prefeito de Nova York anunciou a nomeação do primeiro diretor de marketing da cidade. A descrição do cargo incluía "oferecer a cidade, seu conteúdo e sua mística incontestável como uma marca à venda para as empresas".

Entre as oportunidades de negócios enxergadas por ele estão o endosso de produtos por órgãos governamentais da cidade, a associação de nomes de empresas a monumentos que sejam verdadeiros postais, o licenciamento de nomes de bairros para diferentes tipos de produtos, a possibilidade de os clientes de cartões de crédito gastarem os pontos de seus programas de milhagem em atrações nova-iorquinas etc. O exemplo de Nova York mostra como a criatividade pode ir muito além do tradicional na arena do marketing.

Por onde começar

Várias pesquisas empíricas demonstram que as imagens que os países projetam são indicadores extrínsecos importantes nas avaliações de seus produtos e oportunidades de investimento, o que não deixa dúvida de que os países devem gerenciar sua marca de maneira mais consciente. Isso exige que o país adote o seguinte enfoque estratégico:

1) Analisar e definir seus principais pontos fortes e fracos e suas principais oportunidades e ameaças.

Análise comparativa

O que é desejável em um local

Características	Antes	Hoje
Mão-de-obra	Barata e não-qualificada	Muito qualificada
Política tributária	Impostos baixos, baixo nível de serviço	Impostos moderados, bom nível de serviço
Incentivos	Produção com o menor custo possível, terreno e mão-de-obra baratos	Mão-de-obra e profissionais adaptáveis e agregadores de valor
Comodidades	Moradia e transporte	Cultura, lazer, museus, centros de compras, aeroporto
Escolas	Disponibilidade	Instituições de boa qualidade
Ensino superior	Não visto como fator-chave	Escolas e centros de pesquisa de boa qualidade
Regulamentação	Mínima	Compatível com a qualidade de vida e a flexibilidade nos negócios
Energia	Custo/disponibilidade	Segurança/confiabilidade
Comunicação	De massa	Acesso à tecnologia e à Internet
Ambiente de negócio	Câmaras de comércio atuante etc.	Parcerias

Fonte: Kotler, Asplund, Rein e Haider (1999).

2) Selecionar setores de atividade, personalidades, marcos naturais e eventos que possam formar a base de uma sólida estratégia de marca e uma narrativa interessante.
3) Desenvolver um conceito "guarda-chuva", abrangente, que cubra e seja coerente com todas as atividades relativas ao estabelecimento e desenvolvimento de sua marca. Entre os conceitos possíveis, o país pode ser associado a prazer, qualidade, segurança, sinceridade, progresso etc.
4) Destinar fundos nacionais suficientes para cada atividade relativa ao desenvolvimento de sua marca, para garantir que esta tenha impacto significativo.
5) Criar controles de exportação para garantir que todos os produtos exportados sejam confiáveis e atinjam o nível de desempenho prometido.

© Philip Kotler e David Gertner

Referências bibliográficas

(1) AAKER, D.A. **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Simon & Schuster Trade, 1991.
(2) LASSAR, W.; MIITTAL, B.; SHARMA, A. Measuring customer-based brand equity. **Journal of Consumer Marketing**, v. 12, n. 4, p. 11-19, 1995.
(3) SHIMP, T.A.; SAEED, S.; MADDEN, T.J. Countries and their products: A cognitive structure perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 4, p. 323-330, 1993.
(4) Consultar WANG, C.K.; LAMB, C.W. The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 11, p. 71-85, 1983. CORDELL, V.V. Interaction effects of country-of-origin with branding, price, and perceived performance risk. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 5, n. 2, p. 5-16, 1993. AGBONIFOH, B.A.; ELIMIMIAN, J.U. Attitudes of developing countries towards country-of-origin products in an era of multiple brands. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 11, n. 4, p. 97-116, 1999.
(5) IN LOVE with Juan Valdez at US Open. **Chicago Tribune**, 12 set. 1995.
(6) Disponível em: <http://www.juanvaldez.com/menu/logo.html>. Acesso em: 15 jul. 2001.
(7) KOTLER, P.; HAIDER, D.H.; REIN, I. **Marketing Places**: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations. Free Press, 1993, p. 141 [**Marketing Público**. São Paulo: Makron, 1995]. KOTLER P.; ASPLUND, C.; REIN, I.; HAIDER, D.H. Marketing Places Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to European Cities, Communities, States and Nations. **Financial Times**, p. 160, 1999.
(8) LECLERC, F.; SCHMITT, B.H.; DUBE, L. Foreign branding and its effects on product perceptions and attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 31, n. 1, p. 263-270, 1994.
(9) PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L.A. (Eds.). **Product and Country Images**: Impact and Role in International Marketing. New York: Haworth Press, 1993.
(10) PETERSON, R.; JOLIBERT A. **A Quantitative Analysis of Country-of-Origin Effect**. Austin: University of Texas, 1994. (Paper).
(11) Entre as pesquisas sobre "país de origem" estão: NAGASHIMA, A. A comparison of Japanese and US attitudes toward foreign products. **Journal of Marketing**, n. 34, p. 68-74, Jan. 1970; HAN, M.C.; TERPSTRA, V. Country-of-origin effects on uni-national and bi-national products. **Journal of International Business Studies**, v. 14, p. 235-255, 1988; CHAO, P. The impact of country affiliation on the credibility of product attribute claims. **Journal of International Business Studies**, p. 75-92, Sept.-Dec. 1989; HONG, S.T.; WYER, R.S. Determinants of product evaluation: Effects of the time interval between knowledge of a product's country-of-origin and information about its specific attributes. **Journal of Consumer Research**, v. 17, n. 16, p. 277-88, 1990; WALL, M.; LIEFELD, J.; HESLOP, L.A. Impact of country-of-origin cues on consumer judgments in multi-cue situations: A covariance analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 2, p. 105-113, 1991; JOHANSSON, J.K.; RONKAINEN, I.; CZINKOTA, M.R. Negative country-of-origin effects: The case of the new Russia. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, 1994; JAFFE, E.D.; MARTINEZ, C.R. Mexican consumers attitudes towards domestic and foreign products. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 7, n. 3, p. 7-27, 1995; LIEFELD, J.P.; HESLOP, L.A.; PAPADOPOULOS, N.; WALLS, M. Dutch consumers use of intrinsic, country-of-origin, and price cues in product evaluation and choice. **Journal of Consumer Marketing**, v. 1, n. 9, p. 57-81, 1996; LI, Z.G., FU, S.; WILLIAM, M.L. Country and product images: The perceptions of consumers of People's Republic of China. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 10, n. 1, 2, p. 115-139, 1997; PAPADOPOULOS, N.; HESLOP, L.A. Countries as brands. **Ivey Business Journal**, p. 30-35, Nov.-Dec. 2000.
(12) KHANNA, S.R. Asian companies and the country stereotype paradox: An empirical study. **Columbia Journal of World Business**, v. 21, n. 2, p. 29-38, 1986.
(13) Consultar GARVIN, D.A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 101-109, Nov.-Dec. 1987; HAN, M.C.; TERPSTRA, V. Country-of-origin effects on uni-national and bi-national products. **Journal of International Business Studies**, v. 14, p. 235-255, 1988.

Continua na próxima página

(14) HAN, M.C. Country image: Halo or summary construct? **Journal of Marketing Research**, n. 267, p. 222-229, 1989.
(15) AHMED, S.A.; D'ASTOU, A. Product-country images in Canada and in People's Republic of China. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 11, n. 1, p. 5-22, 1999.
(16) HULLAND, J.S. The effects of country-of-origin and brand name on product evaluations and consideration: A cross-country comparison. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 11, n. 1, p. 23-40, 1999.
(17) INSCH, G.S.; MCBRIDE, B. Decomposing the country-of-origin construct: An empirical test of country of design, country of parts and country of assembly. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 10, n. 4, p. 69-91, 1998.
(18) Consultar HESLOP, L.; LIEFELD, J.P. **Impact of Country-of-Origin on Consumer Judgments in Multi-Cue Situations**: A Co-Variance Analysis. Carleton University, 1988 (Paper n. 88-101); CHAO, P. The impact of country affiliation on the credibility of product attribute claims. **Journal of International Business Studies**, p. 75-92, Sept.-Dec. 1989; D'ASTOU; AHMED, S.A. Multi-cue evaluation of made-in concept: A conjoint analysis study in Belgium. **Journal of Euromarketing**, v. 2, n. 1, p. 9-29, 1992.
(19) TSE, D.K.; LEE, W. Removing negative country images: Effects of deposition, branding, and product experience. **Journal of International Marketing**, v. 1, n. 4, p. 25-48, 1993.
(20) BRODOWSKY, G.H. The effects of country of origin and country of assembly on evaluations about automobiles and attitudes toward buying them: A comparison between low and high ethnocentric consumers. **Journal of International Consumer Marketing**, v. 10, n. 3, p. 85-113, 1998.