FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE MERCADOLOGIA

RODRIGO ABREU SAMPAIO PROENÇA DE GOUVÊA

O USO DA IDENTIDADE NACIONAL BRASILEIRA COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DOMÉSTICO:

um estudo exploratório de multi-casos empresariais

SÃO PAULO
2006

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE MERCADOLOGIA

RODRIGO ABREU SAMPAIO PROENÇA DE GOUVÊA

O USO DA IDENTIDADE NACIONAL BRASILEIRA COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DOMÉSTICO:

um estudo exploratório de multi-casos empresariais

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias de Marketing

Orientador: Prof. Dr. Rubens da Costa Santos

SÃO PAULO
2006

Proença-de-Gouvêa, Rodrigo A. S.
O Uso da Identidade Nacional Brasileira como Vantagem Competitiva no Mercado Doméstico: um estudo exploratório de multi-casos empresariais. / Rodrigo Abreu Sampaio Proença de Gouvêa. - 2006.
286 f.

Orientador: Rubens da Costa Santos.
Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Marketing. 2. Planejamento estratégico. 3. Características nacionais brasileiras. 4. Empresas – Brasil – Estudo de casos. 5. Vantagem competitiva. 6. Valor adicionado. 7. Mercado. I. Santos, Rubens da Costa. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

RODRIGO ABREU SAMPAIO PROENÇA DE GOUVÊA

O USO DA IDENTIDADE NACIONAL BRASILEIRA COMO VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DOMÉSTICO:

um estudo exploratório de multi-casos empresariais

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Linha de Pesquisa: Estratégias de Marketing

Data da Aprovação: 06 de Março de 2006

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rubens da Costa Santos (Orientador)
FGV – EAESP

Prof. Dr. Ricardo Fasti de Souza
FGV – EAESP

Prof. Dr. George Berdinelli Rossi
EACH – USP

A meus três mais admirados empreendedores na história do Brasil:

Barão (de Mauá) Irineu Evangelista de Souza,
Presidente Juscelino de O. Kubitschek
e Comandante Ozires Silva.

Figuras Nacionais de valores elevados, heróicos e honrados;
Líderes visionários das imensas potencialidades de nosso país;
Detentores e defensores de um sentimento de grandeza e esperança;
Homens que despertaram nossa capacidade de sonhar, realizar e avançar;
Brasileiros criadores do que ainda teimam chamar de impossível;
Trabalhadores incansáveis nos saltos rumo ao novo Brasil;
Exemplos gloriosos de uma vida cívica plena de sentido.

AGRADECIMENTOS

Presto sincero reconhecimento àqueles que contribuíram relevantemente à agradável caminhada que resultou na elaboração da presente monografia, sem os quais esta obra não teria sido possível.

Primeiramente, rendo graças a *Deus* pela providência de portas fechadas e da alameda que descerrou provendo os recursos necessários tanto para a matrícula – através de seus adoráveis e admirados anjos *Mara* e *Marcos Ribeiro* – quanto para a minha manutenção até a defesa da monografia, por intermédio do *CNPq*, agência de fomento científico do Governo Brasileiro, aos quais retribuo minha gratidão com este trabalho de interesse e benefício nacional.

Meu agradecimento especial à paciência (pela mesa de jantar sempre tomada de artigos e livros), compreensão (pela minha ausência nos últimos meses) e apoio constante de *meus pais*, *mãedrasta* e *irmãos* que me proveram conforto, carinho e valores ao longo da vida e desta jornada.

Ao meu orientador, *Prof. Dr. Rubens da Costa Santos*, cuja empatia desde o primeiro contato se expandiu gradualmente para uma relação de amizade e parceria revelada na sua perspicaz atenção a cada detalhe no desenvolver deste trabalho. Muito obrigado pelo despertar ao prazer da pesquisa.

Aos meus caros professores *Christina Larroudé*, *Marcos Cobra* e *Ricardo Fasti* pela amizade, presteza e gentileza das cartas de recomendação. Ao último pela inspiração da carreira docente, sucessivas dicas e oportunidade fraterna de acompanhá-lo como seu monitor e pupilo por dois semestres de intenso e inestimável aprendizado. À professora *Ana Cristina Braga Martes* pelo afinar científico-metodológico do projeto na fase inicial. À *Ester* pelo auxílio constante no Departamento.

A *todos os entrevistados* que cederam à pesquisa seu tempo, conhecimentos e sentimentos sobre o assunto, cujos relatos, opiniões e idéias constituíram parte fundamental desta investigação empírica.

A *Bruno Lessa*, dedicado Auxiliar de Pesquisa, cujo talento, seriedade e demais atributos pessoais e profissionais superiores revelados, o credenciam a almejar uma cadeira acadêmica própria.

À equipe da Biblioteca Karl A. Boedecker, *Dionísio*, *Roberto*, *Julio, Renata*, *Loana* e *Heloísa* que, mui prestativos, se esforçaram nas orientações e garimpagem de bibliografias distantes. Ao *Belezinha* pela festiva recepção diária e ao *Seu Osvaldo* pela paciência no tardio encerrar do expediente.

Aos amigos que ajudaram em tantas conversas monotemáticas e que comigo se debruçaram para amadurecermos a melhor abordagem metodológica, bibliografia e redação: *Ana Biselli, Barki, Barreto*, *Biscola, Charles, Ferrrnando, Flavinha, Francisco, Franzé, Gabi, Guto, Jeovan, Karin, Marco, Moreira, Natércia, Paulinha, Priscila*, *Renatinha, Roseli, Silmara, Storino*, *Suzana, Tatiwai* e *Zanni*.

À *Haydée* e *seus freqüentadores* por momentos de paz, descanso e acolhimento extra-muros.

Antecipadamente aos *membros da Banca*, pelo tempo dedicado à leitura, avaliação e acréscimo de valiosos aspectos que aprimorarão tanto o trabalho quanto as habilidades deste novato pesquisador.

Finalmente, *a todos inominados* que, de algum modo, contribuíram à realização deste projeto.

"Ousa affirmar muita gente que ser brazileiro importa condição de inferioridade.
Ignorancia, ou má fé! Ser brazileiro significa distincção e vantagem.
Assiste-voseo direito de proclamar, cheios de desvanecimento, a vossa origem,
sem receio de confrontar o Brazil com os primeiros paizes do mundo.
Varios existem mais prosperos, mais poderosos, mais brilhantes que o nosso.
Nenhum mais digno, mais rico de fundadas promessass, mais invejavel" [sic]

Affonso Celso – 8 de Setembro de 1900.

RESUMO

O presente trabalho revela – por meio de estudo de casos múltiplos em diferentes setores da economia brasileira – quais as razões e as formas pelas quais Empresas Genuinamente Brasileiras desenvolveram o uso da identidade nacional em suas estratégias locais. Um fenômeno crescente na última década, percebido como tendência para o futuro imediato.

Destarte, esta se apresenta como um compêndio – ou soma de conhecimentos iniciais – acerca deste tema. Serve então de base para a melhor compreensão das empresas brasileiras sobre esta estratégia emergente, para a qual a alcunha "Marketing de Identidade Nacional" foi concebida.

Presta-se também para inspirar a necessidade de novas pesquisas – especialmente com o consumidor brasileiro –, além de outros estudos acadêmicos que devem aprofundar este tema, com vistas a formar um corpo normativo que indique uma forma para obter vantagem competitiva única e sustentável em favor das empresas brasileiras enfrentando competição internacional no mercado doméstico.

Palavras-Chave: 1. Marketing. 2. Planejamento estratégico. 3. Características nacionais brasileiras. 4. Empresas – Brasil – Estudo de casos. 5. Vantagem competitiva. 6. Valor adicionado. 7. Mercado.

ABSTRACT

The present work reveals – through multiple case studies in different sectors of the Brazilian economy – what reasons and means Genuine Brazilian Companies developed the use of national identity in its local marketing strategies. A growing phenomenon in the last decade, perceived as a potential trend for the near future.

Therefore, it presents itself as a compendium – or sum of initial knowledge – about this theme. It serves as base for better acknowledgement to Brazilian companies about this emerging strategy, to which the label of "National Identity Marketing" has been conceived.

It also serves to inspire the necessity of new researches – especially with the Brazilian consumers –, along with other academic studies that shall delve into this theme, longing to form a normative array that indicates a way to obtain unique and sustainable competitive advantage in favor of Brazilian companies facing international competition in the domestic market.

Keywords: 1. Marketing. 2. Strategic planning. 3. Brazilian national characteristics. 4. Companies – Brazil – Case Studies. 5. Competitive Advantage. 6. Value added. 7. Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

TABELA 1 – VAZÃO DE CAPITAL A EMPRESAS ESTRANGEIRAS – BRASIL – 2000 A 2004 21

TABELA 2 – VAZÃO DE CAPITAL E PRODUTO INTERNO BRUTO – BRASIL – 2000 A 2004 21

ESQUEMA 1 – ABORDAGEM TEÓRICA NA DISSERTAÇÃO 29

QUADRO 1 – SÍMBOLOS NACIONAIS EM 18 CATEGORIAS ESTIMULADAS 33

QUADRO 2 – OS 20 MAIORES SÍMBOLOS NACIONAIS 43

QUADRO 3 – CALENDÁRIO PÁTRIO BRASILEIRO 45

FIGURA 1 – BANDEIRA NACIONAL 46

FIGURA 2 – LEGENDA ATUAL DA ESFERA CELESTE DA BANDEIRA NACIONAL 50

FIGURA 3 – BRASÃO NACIONAL 52

FIGURA 4 – SELO NACIONAL 54

FIGURA 5 – CONTEXTO NO QUAL A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA. 61

FIGURA 6 – AS 5 FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA E A INDÚSTRIA 66

FIGURA 7 – TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS 72

QUADRO 4 – DETALHAMENTO DAS TRÊS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER. 73

FIGURA 8 – CADEIA DE VALORES 76

FIGURA 9 – DETERMINANTES DA VANTAGEM NACIONAL – "DIAMANTE" 78

GRÁFICO 1 – RESULTADO DA ESCOLHA DE 3 EMBALAGENS SIMBÓLICAS ENTRE 16 POSSÍVEIS 91

GRÁFICO 2 – PONDERAÇÃO QUALITATIVA DAS ATITUDES PRÓ-PÁTRIA 101

MONTAGEM 1 – A BRASILIDADE EM EMPRESAS QUE DEIXARAM DE SER NACIONAIS 106

MONTAGEM 2 – A BRASILIDADE EM EMPRESAS MULTINACIONAIS ESTRANGEIRAS 106

FIGURA 10 – TIPOLOGIA DE PROPÓSITO DE PESQUISA 111

FIGURA 11 – TIPOS DE PROJETOS 111

TABELA 3 – DIÁRIO DA VISITA A MERCADO 115

TABELA 4 – SEDE DAS EMPRESAS IDENTIFICADAS – CASOS POTENCIAIS PARA ESTUDO 131

TABELA 5 – MATRIZ TIPOLÓGICA DE CASOS ABORDADOS PARA ESTUDO 132

TABELA 6 – MATRIZ TIPOLÓGICA DOS CASOS ENTREVISTADOS PELO ESTUDO 133

ESQUEMA 2 – ESTRUTURA PARA MONTAGEM DOS RELATOS DE CASOS 137

QUADRO 5 – RESUMO SINÓPTICO DA ADEQUAÇÃO AO PADRÃO DAS OITO PROPOSIÇÕES 211

QUADRO 6 – APRESENTAÇÃO DOS PONTOS POSITIVOS DA ESTRATÉGIA 217

QUADRO 7 – APRESENTAÇÃO DOS PONTOS NEGATIVOS DA ESTRATÉGIA 218

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ABA – Associação Brasileira de Anunciantes

AC – Estado do Acre

Ago – Mês de Agosto

AL – Estado das Alagoas

AM – Estado do Amazonas

AP – Estado do Amapá

APEX – Agência Promotora de Exportações

Av. – Avenida

BA – Estado da Bahia

BAr – Brasão de Armas

BBr – Bandeira do Brasil

CE – Estado do Ceará

DF – Distrito Federal

E%B – Empresa 100% Brasileira

ES – Estado do Espírito Santo

EUA – Estados Unidos da América

etc. – *et cetera*

FVA – Faixa Verde-Amarela

GEB – Empresa Gerando Empregos no Brasil

GO – Estado de Goiás

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBr – Indústria Brasileira

IHGB – Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

IPC – Índice Potencial de Consumo

K - Capital

MA – Estado do Maranhão

MAP – Mapa do Brasil

MBB – O Melhor do Brasil é o Brasileiro

MBr – Marca Brasil

MG – Estado das Minas Gerais

MGv – Marca de Governo

MiB – Made in Brasil

MS – Estado do Mato Grosso do Sul

MT – Estado do Mato Grosso

N.Sra. – Nossa Senhora

O_A - Objetivo A (B, C ou D)

OMC – Organização Mundial do Comércio

OSB – Orgulho de Ser Brasileira

P_1 – Propósito 1 (ou 2 a 8)

PA – Estado do Pará

PB – Estado da Paraíba

PdB – Produto do Brasil

PE – Estado de Pernambuco

PI – Estado do Piauí

PR – Estado do Paraná

PRP – Partido Republicano Paulista

QTDE. – Quantidade de produtos identificados

RJ – Estado do Rio de Janeiro

RJO – Cidade do Rio de Janeiro

RN – Estado do Rio Grande do Norte

RO – Estado de Rondônia

RR – Estado de Roraima

RS – Estado do Rio Grande do Sul

S/D – Sem Definição.

SbN – Sou brasileiro e não desisto nunca!

SC – Estado de Santa Catarina

SE – Estado do Sergipe

SP – Estado de São Paulo

SPO – Cidade de São Paulo

SRp – Selo da República

TO – Estado do Tocantins

UF – Unidade da Federação

VBr – Valor Brasil

SUMÁRIO

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO **14**

1.1. APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO E GÊNESE DO TEMA 15
1.2. ESCOLHA, JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO 19
1.3. FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO 23
1.3.1. Dos Objetivos 23
1.3.2. Dos Não Objetivos 24
1.4. ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DESTA MONOGRAFIA 26

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICA **28**

2.1. A IDENTIDADE NACIONAL BRASILEIRA 30
2.1.1. Intérpretes da Identidade Brasileira 30
2.1.2. Retratos da Identidade Brasileira 32
2.1.3. Processo de Construção da Identidade Nacional Brasileira 34
2.1.4. A Identidade Brasileira Constituída em seus Símbolos Pátrios 44
2.1.4.1. A Bandeira Nacional 46
2.1.4.2. O Hino Nacional 51
2.1.4.3. As Armas Nacionais 52
2.1.4.4. O Selo Nacional 54
2.1.4.5. Os Aspectos Legais que Regulam o Uso dos Símbolos Oficiais 55
2.2. A CONQUISTA ESTRATÉGICA DE VANTAGEM COMPETITIVA NO BRASIL 57
2.2.1. Antecedentes Históricos da Vantagem Competitiva e da Estratégia 57
2.2.2. A Vantagem Competitiva no Centro da Formação de Estratégias 60
2.2.3. Administração Estratégica para Vantagem Competitiva Sustentável 64
2.2.3.1. Estratégia Competitiva – análise das forças do setor 65
2.2.3.2. Vantagem Competitiva - posicionamento estratégico distinto 70
2.2.3.3. Cadeia de Valores – analisando as atividades da empresa 75
2.2.3.4. Vantagem Competitiva das Nações – competitividade das localizações 78
2.3. CRIAÇÃO DE VALOR PERCEPTÍVEL ATRAVÉS DE ATRIBUTOS SINGULARES 81
2.3.1. Transmitindo Sinais e Idéias para Criar Vantagem Competitiva 82
2.3.1.1. O Valor da Imagem Brasileira para a Imagem Corporativa 83
2.3.1.2. Ícones Distintos como Selos Distintivos de Valor 86
2.3.1.3. Efeito Psicodinâmico das Cores Pátrias 92
2.3.2. Operando com a Psicologia da Identidade para Criar Fidelidade 98
2.3.2.1. Diferentes Posturas do Indivíduo Ante a Pátria 100
2.3.2.2. A Formação da Identidade Individual e Social 102
2.3.2.3. Apelos Patrióticos na Comunicação ao Consumo 105

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA **109**

3.1 IDENTIFICAÇÃO E MAPEAMENTO DA BRASILIDADE EMPRESARIAL 114
3.1.1. Fontes de Informação – as três abordagens de mercado 114
3.1.1.1. Visita intencional ao varejo das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro; 114
3.1.1.2. Exploração dos sites das 1000 maiores empresas do Brasil em 2004; 115
3.1.1.3. Análise não intencional de mídias e sugestões recebidas. 116
3.1.2. Formação de uma Tipologia de Casos a Serem Estudados 116
3.2 ESTUDO DESCRITIVO – ESTUDO DE MULTI-CASOS EMPRESARIAIS 118
3.2.1. A Escolha pelo Método de Estudo de Casos 118
3.2.1.1. Definição do Tipo de Pesquisa – estudo de casos múltiplos holístico 119
3.2.1.2. Considerando as Críticas ao Método do Estudo de Caso 120
3.2.1.3. O Método do Estudo de Caso e Seus Componentes 121
3.2.2. Planejamento, Projeto e Desenho da Pesquisa (Research Design) 122
3.2.2.1. Questões Objetivas desta Pesquisa 123
3.2.2.2. Proposições desta Pesquisa 124
3.2.2.3. Unidades de Análise desta Pesquisa 126
3.2.3. Entrevistas Semi-Estruturadas em Profundidade com Especialistas 127
3.2.3.1. A Escolha por Entrevistas Semi-Estruturadas em Profundidade 127
3.2.3.2. A Escolha por Entrevistas com Especialistas 128
3.2.3.3. Princípios e Cuidados Observados nas Entrevistas 129
3.2.3.4. Critérios para a Seleção das Empresas Pesquisadas 131
3.2.3.5. Levantamento de Dados Secundários das Empresas Pesquisadas 133

3.2.3.6. Instrumento de Coleta: Formação do Roteiro e sua Lógica 134
3.2.3.7. Agendamento, Aplicação e Transcrição das Entrevistas 134
3.2.4. Critérios para Consolidar, Interpretar e Apresentar os Casos Múltiplos 136
3.2.4.1. Apresentação dos Casos – Exame Vertical dos Dados Secundários 137
3.2.4.2. Análise de Conteúdo – Exame Horizontal dos Dados Primários 137
3.2.5. Limitações Conhecidas deste Método de Pesquisa Descritiva 138

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS 139

4.1. ANÁLISE VERTICAL – APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS 140
4.1.1. Troller 140
4.1.2. TAM 141
4.1.3. Siol 142
4.1.4. Predilecta 143
4.1.5. Consigaz 144
4.1.6. Pratigel / Agrovert's 145
4.1.7. Tecsat 146
4.1.8. Giraffas 147
4.1.9. SERASA 148
4.1.0. Topper – SPASA 149
4.2. ANÁLISE HORIZONTAL DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS 150
4.2.1. A prática nasceu em função do ambiente aberto globalizado! 153
4.2.2. A prática nasceu a partir dos valores dos líderes empresariais! 161
4.2.3. Sem pesquisar os criativos definiram a forma de apresentação! 166
4.2.4. Aspectos teóricos são reconhecidos, mas não explorados! 171
4.2.5. O resultado não medido dá ares de ser amplo, embora seja raso! 180
4.2.6. Sem avaliação formal, a estratégia vai emergindo! 188
4.2.7. O segmento existe, mas o trabalho de segmentação e apelo ainda não! 193
4.2.8. Não há grande receio de o consumidor perceber possíveis incoerências! 202

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES 212

5.1. CONCLUSÕES 213
5.1.1. Objetivos Alcançados 214
5.1.1.1. O_A – Por que surgiu o Marketing de Identidade Nacional? 215
5.1.1.2. O_B – Como se operacionalizou o Marketing de Identidade Nacional? 216
5.1.1.3. O_C – O que se pode avaliar sobre o Marketing de Identidade Nacional? 216
5.1.1.4 O_D – Quem é o consumidor-alvo do Marketing de Identidade Nacional? 219
5.1.2. Implicações Gerenciais 220
5.1.2.1. Os Referenciais de Excelência da Prática (Benchmarking) 221
5.1.2.2. Diagnóstico da difusão, amplitude e interesse na adoção da prática 221
5.1.2.3. Doze Problemas em Aberto 221
5.1.3. Implicações Acadêmicas 223
5.2. LIMITAÇÕES CONHECIDAS DO ESTUDO 226
5.3. SUGESTÕES DE NOVAS PESQUISAS 227
5.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS 232

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 235

APÊNDICES 241

APÊNDICE A – LISTAGEM RESULTANTE DA SONDAGEM DO MERCADO DOMÉSTICO 242
APÊNDICE B – CARTA DE APRESENTAÇÃO E CONVITE 246
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA AGENDAMENTO DE ENTREVISTAS 247
APÊNDICE D – ROTEIRO TENTATIVO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE 248

ANEXOS 252

ANEXO 1 – HINO NACIONAL E LEITURA INTERPRETATIVA PESSOAL 253
ANEXO 2 – LEI 5.700/71 – CONSOLIDADA (SEM ANEXOS) 254
ANEXO 3 – DADOS DE CONTATO DAS 42 EMPRESAS ABORDADAS (*MAILING*) 258
ANEXO 4 – LÓGICA DO QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO (*RESEARCH DESIGN*) 259
ANEXO 5 – ROTEIRO DA PESQUISA VIA INTERNET DOS SÍMBOLOS ATUAIS DO BRASIL 263

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do Contexto e Gênese do Tema

O terceiro milênio alvorece iluminando um cenário competitivo globalizado, caracterizado por distâncias curtas, mercados amplos e possibilidades múltiplas. Após transformações ocorridas principalmente nas duas últimas décadas do século XX, é mister dizer que a globalização econômica, que gerou a total ampliação dos mercados, é um fato consolidado. Não se configura, portanto, opção a ser aceita ou refutada por cada país que integra a "aldeia global", como pretendem os que ainda protestam contra os seus malefícios diante das rodadas da OMC[1]. Trata-se de um panorama factual que vem sendo assimilado pelo mercado brasileiro desde a abertura econômica promovida no início da década de 90. Desde então, os desafios nacionais e empresariais adquiriram um porte também amplo – diante de um ambiente altamente competitivo – embora ainda não tenham sido totalmente compreendidos, equacionados e aproveitados em termos estratégicos (MOREIRA e CORREIA, 1998).

É, destarte, este o atual tabuleiro mundial sobre o qual se dá o jogo estratégico empresarial. Competição na qual se deve atuar com livre pensamento acerca das múltiplas abordagens mercadológicas possíveis de tal modo que, considerada a realidade individual de cada empresa, se opte por um caminho e uma forma de caminhar que se calcule proporcionar os melhores resultados empresariais possíveis.

O fato é que há para cada país uma realidade diversa, problemas singulares e um potencial único a ser estrategicamente explorado. Embora não seja despida de valor a consideração crítica das "melhores práticas" mundiais no Brasil, é falsa a pregação das mesmas de que há, hoje, uma única e cruel escolha para as empresas brasileiras: ter como meta expandir-se irreversivelmente com uma mentalidade global ou permitir que a empresa seja comprada por estrangeiros[2].

Trata-se, afinal, de um paradoxo o fato de que quanto mais se abrem as possibilidades de caminhos estratégicos em um mundo agora globalizado, mais uniformes têm se tornado as escolhas empresariais em todo o mundo. Baseando-se

---

[1] Organização Mundial do Comércio, criada em 1995 para regulamentar as trocas comerciais entre países.

[2] Vide artigo exemplo: *"Agora sim: prepare sua empresa para a concorrência global"* de Donald N. Sull e Martín Escobari, na edição de Setembro de 2003 da Harvard Business Review – ed. em português. p. 28-37.

em Porter (1986), deve-se esclarecer que foi a ausência de diferenciação em uma atuação global[3], e não a realidade global em si, que acabou por sugerir falsamente que só resta um caminho estratégico a percorrer: a busca por eficiência em custos.

O atual paradigma desta estratégia, dita superior, refere-se à atuação em todo o mundo com os mesmos produtos "híbridos", com vistas a alcançar economias de escala global e, conseqüentemente, gerar maior margem operacional[4]. Entretanto, um estudo publicado em 2001 pela Universidade de Oxford colocou uma dúvida sobre as vantagens tidas como óbvias da globalização. Verificou-se que – dentre as 500 maiores empresas multinacionais listadas por faturamento pela revista *Fortune* – as referidas margens, entre os anos de 1990 e 2001, foram consistentemente mais baixas no mercado de destino das estratégias de internacionalização do que nos redutos domésticos[5], especialmente inferiores em períodos de crise. Os números mostram que as estratégias globais mais comuns, formatadas como extensão aculturada[6] de um modelo de negócios que obteve sucesso doméstico, não tem sido isentas de erro (GESTRIN, 2001).

Embora o estudo não sentencie como inválida a estratégia de expansão para o mundo[7], ele comprova que em termos de retorno nas vendas é preferível focalizar no mercado doméstico a adotar uma estratégia de atuação global como a que se apregoa atualmente. Isto porque esta tende a prejudicar a performance econômica dos grupos em vez de melhorá-la "automaticamente", como sugere erroneamente na literatura corporativa. O estudo de Gestrin (2001) demonstrou inclusive que as margens domésticas e estrangeiras se movem anualmente na mesma direção, não servindo tampouco como proteção – via diversificação – a resultados domésticos declinantes. Para o professor de Oxford, tais fatos têm reforçado a tendência de desglobalização.

---

[3] Das três estratégias competitivas genéricas utilizadas para criar uma posição defensável em um setor, a fim de lidar com as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno superior sobre o investimento, duas das opções se invalidam nesta estratégia única global: "diferenciação" e "atuação em nichos". Resta, portanto, apenas a estratégia de "liderança geral de custos".

[4] Retorno médio sobre a receita.

[5] Em média as margens domésticas ficaram em torno de 10%, enquanto as estrangeiras se posicionaram na média de 8%.

[6] Prática conhecida como "localização", que visa equacionar a mínima diferença entre países para explorar ao máximo as semelhanças através das fronteiras, ao mesmo tempo em que faz pequenas adaptações necessárias, mas que não atrapalhem o ganho de estandardização e escala global. As diferenças entre países, por esta lógica, são obstáculos a serem superados. São estes obstáculos que geram a tensão entre a economia de escala global e as considerações locais.

[7] O estudo demonstra que algumas empresas e indústrias têm operações muito lucrativas no exterior, como é o caso emblemático da indústria farmacêutica.

Não fossem esses indícios suficientes de que é necessário rever os pressupostos do pensamento estratégico empresarial, hoje aprisionado em um paradigma globalizante, há mais evidências de que, em termos empresariais, o processo de globalização econômica não é irrefreável. O professor Pankaj Ghemawat (2003), da Harvard Business School, em artigo discorreu sobre "a estratégia esquecida" na atuação mundial das corporações, que consiste em valorizar as diferenças entre os países e a originalidade local. Afinal, foi esta a base essencial da estratégia nos primórdios da globalização, quando se exploravam justamente as diferenças, notadamente pela arbitragem em suas diversas formas[8]. Para Ghemawat (2003), este caminho da diferenciação se apresenta novamente como fonte relativamente sustentável de vantagem competitiva, desde que combinado em equilíbrio com economias de escala atingida por outros meios que não a excessiva uniformização.

Uma rápida análise da evolução das necessidades de mercado, nas duas últimas décadas, ajuda a expor o contra-senso mercadológico da excessiva uniformização de produtos como uma tendência empresarial. Rapp e Collins (1988) avaliaram, há pouco menos de vinte anos, que algumas mudanças na sociedade haviam criado a necessidade de uma nova abordagem de Marketing, orientada à "desmassificação", tendo em vista a fragmentação do mercado que passava a exigir uma grande variedade de modelos, tipos, cores e hábitos. Dez anos depois Popcorn e Marigold (1997), em uma análise de tendências, assinalaram que a variedade de produtos havia levado a uma menor fidelidade às marcas e apontaram como tendência, na mesma obra, o desejo por parte do consumidor de adquirir produtos e serviços personalizados (egonomia). Oito anos mais tarde a lógica econômica parece se sobrepor à lógica mercadológica. A obsessão pelo ganho de economias de escala substituiu a customização e, salvo a possibilidade da tendência ter se dissipado, deixou como legado a carência de auto-identificação dos consumidores nas suas aquisições. Oportunidade esta que pode ser oportunamente suprida.

Trazendo, então, estes raciocínios para a realidade brasileira, isto pode querer dizer que há uma oportunidade para as empresas nacionais atuarem com maior

---

[8] O campo da arbitragem continua tão amplo quanto as diferenças existentes entre os países, ainda vastas e profundas. Tipos de arbitragem: cultural (uso de imagem de prestígio no exterior), administrativa (uso de diferenças legais, institucionais e políticas), geográfica (uso do fator distância) e econômica (uso das diferenças de custo de capital e mão-de-obra).

rentabilidade no mercado doméstico diferenciando-se – de competidores de origens estrangeiras "uniformizados", mas com um pequeno disfarce de "localização" – pela associação clara e direta da sua identidade empresarial ao Brasil. Fazendo isso pela deliberada customização de suas marcas e produtos à cultura nacional, de modo a atender, ainda que de forma mais abrangente, às particularidades dos brasileiros. Isso significa que a economia de escala, neste caso, pode ser obtida em equilíbrio com a não excessiva uniformização, configurando – pela receita de Ghemawat (2003) – uma fonte relativamente sustentável de vantagem competitiva.

Um fenômeno recente chama a atenção no Brasil e parece ratificar uma opção estratégica local e um despertar para esta oportunidade latente: o crescimento das manifestações de identidade nacional[9] das empresas que atuam no país, inclusive por empresas que já não se podem dizer genuinamente brasileiras[10].

A proposta desta pesquisa que se inicia é justamente investigar o uso da identidade brasileira como geradora de vantagem competitiva no mercado doméstico, criando valor para as empresas genuinamente brasileiras, de modo que elas sejam imbatíveis nacionalmente pela competência ao se diferenciarem dos atores globais e de causarem uma relação de empatia e identificação com seus compatriotas. Nasce deste intento o Marketing de Identidade Nacional[11].

---

[9] Exemplos: Empresa 100% Brasileira, Orgulho de ser Brasileira, 100% capital nacional, dentre outras formas.

[10] O autor deste trabalho entende por "genuinamente brasileiras" as empresas de origem brasileira, que mantém sua sede mundial neste país e cujo controle acionário é brasileiro.

[11] Termo "Marketing de Identidade Nacional" cunhado pelo autor.

1.2. Escolha, Justificativa e Contribuições do Estudo

Esta dissertação é inspirada no mais profundo desejo de ser útil ao Brasil, mormente aos brasileiros e às empresas nacionais. Um propósito de vida, como é este, transparece na escolha do tema de estudo que se espera duradoura por profícuos anos de pesquisa, estudo e trabalho.

Analisar, portanto, um fenômeno mercadológico recente – explorando e descrevendo o uso ostensivo da identidade nacional associada a produtos brasileiros – revela-se um objeto atraente de estudo para um novo pesquisador, formado anos antes em Administração de Empresas com ênfase em Marketing na mesma instituição à qual retorna.

Revelado o interesse pelo objeto de pesquisa, esta monografia se apresenta como prefácio de um estudo compreendido de diversos capítulos no porvir, sempre orientados a encontrar soluções adequadas, atuais e realistas[12] para beneficiar os membros desta nação.

Entretanto, a pesquisa não se justifica apenas nas idéias e ideais de seu autor, mas sim nos próprios benefícios para o Brasil que poderão surgir a partir do desenvolvimento da prática estudada. O intento é gerar pesquisa acadêmica no campo de estratégias de marketing, considerando o contexto mundial, mas com o foco voltado a apoiar soluções aos desafios das empresas nacionais. É desta forma que este estudo, que recebeu apoio do Governo Federal através do CNPq, retribui ao país o auxílio financeiro que este autor bolsista recebeu.

Objetivamente, acredita-se que a contribuição singular, relevante e substancial deste trabalho – para o desenvolvimento do Brasil – dá-se oportunamente em quatro áreas: acadêmica, administrativa, econômica e social.

Academicamente traz uma prática mercadológica inovadora e com rápida disseminação no Brasil. Portanto, um objeto relevante para ser analisado com rigor metodológico. Embora haja grande avanço nos estudos de “efeito país de origem” no mercado internacional, no melhor do conhecimento deste autor não existem estudos que avancem neste exato tema sob a ótica doméstica, seja no Brasil ou no

[12] Consideram-se aqui soluções para o ambiente de economia de mercado, dado que o capitalismo parece ter triunfado de tal modo que soluções devem ser pensadas pragmaticamente para este cenário.

exterior[13]. Assim sendo, a proposta de dar o primeiro passo de um caminhar científico rumo à compreensão e completa proposição teórica desta prática me parece ser de grande monta à academia.

Para as empresas nacionais, este estudo apresenta os benefícios iniciais da teorização de uma prática estratégica de evidente relevância na antecipação à tendência mundial de uma abertura comercial total[14], onde os consumidores poderão exercer um importante papel de proteção dos interesses nacionais.

É a predição de um vigoroso macro-ambiente competitivo – sem a efetividade de barreiras alfandegárias seletivas, as quais protegeram a indústria nacional por tantos anos – que clama pelo desenvolvimento de novas abordagens que possam gerar vantagens competitivas à indústria nacional. Elas não mais restringirão a oferta de produtos estrangeiros, mas sim atuarão junto ao consumidor para que reconheça e apóie o desenvolvimento contínuo e real da competitividade da indústria nacional.

Todavia, esta dissertação não objetiva antecipar a próxima etapa deste estudo, que se pautará justamente no entendimento dos consumidores. A necessidade de conscientizar a demanda doméstica sobre a importância de dar preferência à produção nacional[15], assim como o conhecimento da melhor forma de comunicação com potencial de resposta, é pauta da continuidade deste estudo no doutorado. Entender como reage o consumidor é um aspecto tido como fundamental para reverter uma histórica preferência brasileira pelo consumo xenófilo, que condenará a indústria nacional neste novo cenário econômico.

Por fim, as vantagens econômicas justificam a preocupação com a manutenção da indústria nacional, visto que a maior quantidade e qualidade dos empregos estão na sede mundial das empresas. Além disso, ao adquirir produtos de empresas genuinamente brasileiras em detrimento das estrangeiras, o capital circulante se concentraria nas empresas nacionais sendo reinvestido no próprio Brasil ou aplicado fora dele com subseqüentes dividendos, gerando recursos disponíveis para investimento em avanços tecnológicos na indústria brasileira e desenvolvimento econômico para o país.

---

[13] Salvo artigos superficiais que são tratados na terceira frente do referencial teórico.

[14] Vide o fato de que o Itamaraty na OMC vem negociando o fim dos subsídios agrícolas, oferecendo em contra-partida a redução de 35% para 17% da tarifa de importação base, o que exigirá novo salto de competitividade.

[15] Para atuar junto aos consumidores, outro estudo (doutorado) se justificará para abordar a relação dos consumidores brasileiros com a Pátria, a reação dos mesmos à estratégia de marketing de identidade nacional, e o impacto conseqüente de valorização do que é nacional por parte dos consumidores.

Este argumento fica mais robusto após a observação de alguns dados oficiais apresentados, a seguir, em duas tabelas.

Tabela 1 – Vazão de Capital a Empresas Estrangeiras – Brasil – 2000 a 2004

US$ milhões	2000		2001		2002		2003		2004	
Vazão de K a empresas estrangeiras	**13 096**	**100%**	**13 396**	**100%**	**13 086**	**100%**	**12 750**	**100%**	**14 916**	**100%**
Crescimento sobre ano anterior	-5,3%		2,3%		-2,3%		-2,6%		17,0%	
Via Importação de Bens de Consumo	**7 443**	**56,8%**	**7 147**	**53,4%**	**5 908**	**45,1%**	**5 538**	**43,4%**	**6 859**	**46,0%**
Crescimento sobre ano anterior	0,6%		-4,0%		-17,3%		-6,3%		23,9%	
Bens Não Duraveis	3 993	30,49%	3 631	27,10%	3 400	25,98%	3 121	24,48%	3 672	24,62%
Crescimento sobre ano anterior	-5,3%		-9,1%		-6,4%		-8,2%		17,7%	
Bens Duráveis	3 450	26,34%	3 516	26,25%	2 508	19,17%	2 417	18,96%	3 187	21,37%
Crescimento sobre ano anterior	8,4%		1,9%		-28,7%		-3,6%		31,9%	
Via Empresas estrangeiras no Brasil	**5 653**	**43,2%**	**6 249**	**46,6%**	**7 178**	**54,9%**	**7 212**	**56,6%**	**8 057**	**54,0%**
Crescimento sobre ano anterior	-12,1%		10,5%		14,9%		0,5%		11,7%	
Remessa de Lucros e Dividendos	3 105	23,71%	3 702	27,63%	4 891	37,37%	4 836	37,93%	5 853	39,24%
Crescimento sobre ano anterior	-26,4%		19,2%		32,1%		-1,1%		21,0%	
Pagamento de Hoyalties e Licenças	1 415	10,80%	1 244	9,29%	1 229	9,39%	1 228	9,63%	1 197	8,02%
Crescimento sobre ano anterior	10,3%		-12,1%		-1,2%		-0,1%		-2,5%	
Juros de empréstimos Intercompanhias	1 133	8,65%	1 303	9,73%	1 058	8,08%	1 148	9,00%	1 007	6,75%
Crescimento sobre ano anterior	22,0%		15,0%		-18,8%		8,5%		-12,3%	

Adaptado pelo autor de: Banco Central do Brasil – Boletins de Convenções Estatísticas – Capítulo V – Balança de Pagamentos, 2005. Dados coletados em 17.03.05 no endereço eletrônico: http://www.bcb.gov.br/?boletimest

Nota: Dados agregados a partir dos boletins originais. Considerou-se dentre os bens importados apenas os Bens de Consumo Não Duráveis e Duráveis, excetuando-se, portanto, as importações de Bens de Capital, Combustíveis e Lubrificantes e Matérias-Prima. A remessa de capital (K) a empresas estrangeiras foi agregada em suas três formas mais comuns, expressas nas contas: Remessas de Lucros e Dividendos, Despesas com Pagamento de *Royalties* e Licenças e Juros de Empréstimos Inter-companhias. Foram elaborados pelo autor os cálculos de crescimento anual de cada conta e da participação relativa de cada uma das cinco contas consideradas.

A vazão média de recursos para o exterior nos últimos cinco anos, apenas pela via legal do Banco Central, revelada pela análise da Balança de Pagamentos (vide Tabela 1 acima) demonstra que, em média no referido período, importamos US$ 6,6 bilhões em bens de consumo e as empresas estrangeiras instaladas no Brasil remetem para o exterior cerca de US$ 6,9 bilhões, o que totaliza no período um impacto anual negativo de cerca de US$ 13,5 bilhões, ou 2,5% do PIB (vide Tabela 2 abaixo). Isso sugere que o crescimento anual do PIB brasileiro poderia ser incrementado caso esses recursos ficassem em território nacional alimentando a economia produtiva brasileira.

Tabela 2 – Vazão de Capital e Produto Interno Bruto – Brasil – 2000 a 2004

US$ bilhões	2000	2001	2002	2003	2004
Vazão de K	13, 096	13, 396	13, 086	12, 750	14, 916
PIB Anual	594,2	503,9	499,4	508,6	605,0
% Vazão/PIB	**2,20%**	**2,66%**	**2,62%**	**2,51%**	**2,47%**

Adaptado pelo autor de: IBGE – Contas Nacionais – Produto Interno Bruto.
Dados coletados em 18.06.2005 no endereço eletrônico: www.ibge.gov.br

Os impactos econômicos precedem conseqüências para a toda a sociedade brasileira, que neste cenário de crescimento maior se beneficia pela respectiva diminuição do desemprego, desenvolvimento educacional e obras sociais públicas. Estas são ocasionadas, respectivamente, pelo conseqüente aumento de vagas na indústria nacional, pela necessidade de formar excelentes profissionais para uma indústria nacional competitiva e pelo conseqüente aumento da arrecadação financiando o incremento de infra-estrutura nacional.

Finalmente, deve-se registrar que o foco deste trabalho será o mercado doméstico brasileiro, embora haja ciência de que esta mesma abordagem possa ser aproveitada para benefícios de outros países em desenvolvimento em seus respectivos mercados, configurando um tema de potencial interesse mundial.

1.3. Formulação dos Objetivos da Investigação

Os objetivos deste estudo são apresentados em consonância com o problema central da pesquisa assim formulado:

Que objetivos e concepções estratégicas orientam – ou podem orientar – as manifestações de brasilidade e o uso dos símbolos nacionais associados a produtos ou serviços na comunicação das empresas genuinamente brasileiras com o mercado?

Buscam-se, respeitada a fronteira das limitações deste trabalho, cumprir quatro objetivos apresentados a seguir. Completa este tópico a declaração de cinco "não-objetivos" listados.

1.3.1. Dos Objetivos

[A] Identificar que objetivos[16] e concepções[17] estratégicas orientaram as manifestações de brasilidade em empresas genuinamente nacionais, elaborando o desenho formal da estrutura dinâmica de decisões estratégicas referentes à adoção da prática.

[B] Contribuir para a compreensão de quais são os aspectos considerados pelas empresas na escolha do tipo de composição – aplicação[18] e integração[19] – da identidade nacional como atributo concreto na comunicação[20] empresarial de um produto, observando eventuais aplicações de conteúdos teóricos.

---

[16] Por exemplo: vantagem competitiva, fidelidade, imagem, razões pessoais, etc.
[17] Por exemplo: geração de empregos, manutenção de riquezas, etc.
[18] Definição de aspecto, teor, coloração, formato, tamanho e local.
[19] Definição de conceito, posicionamento e mensagem.
[20] Seja via embalagem, propaganda ou publicidade.

[C] Compor análise interna da prática em estudo – em seus pontos fortes e fracos – e externa – considerando as oportunidades e ameaças – a partir da percepção dos entrevistados, considerando também seus resultados declarados, a fim de contribuir para o futuro aperfeiçoamento da eficiência, eficácia e efetividade da estratégia[21].

[D] Indicar – a partir de inferências dos executivos – como se processa na mente do consumidor a associação da identidade nacional com a empresa e com o produto, apontando as possíveis condições positivas determinantes e as contradições eventuais[22] que podem interferir na percepção de valor do consumidor.

1.3.2. Dos Não Objetivos

Embora o tema da "identidade brasileira nas empresas" possa suscitar uma curiosidade científica em investigar muitos fenômenos correlatos, muitos deles de grande interesse nacional e com alguns trabalhos já publicados, é preciso esclarecer alguns "não-objetivos" que ficarão ausentes desta investigação, tendo em vista a distância para a pergunta formulada.

{i} Não constitui objetivo deste trabalho abordar o papel de sucesso desempenhado por executivos brasileiros em empresas por todo o mundo, no qual a identidade cultural brasileira – rica e diversa – tem se apresentado como uma variante na obtenção de vantagem competitiva para as empresas.

---

[21] Segundo OLIVEIRA (2004, p.38 e 323), Eficiência se refere à medida do rendimento individual dos componentes do sistema (fazer certo as coisas que estão sendo feitas, resolver problemas, otimizar os recursos aplicados, cumprir deveres individuais e reduzir os custos); Eficácia se refere à medida do rendimento global do sistema (fazer as coisas certas que precisam ser feitas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados globais e aumentar o lucro), e; Efetividade se refere à relação de resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo (manter-se no ambiente e manter resultados globais positivos de forma permanente).

[22] Compra corporativa sem preferência nacional, uso de carros importados, envio de dinheiro para fora, etc.

{ii} Não constitui objetivo deste trabalho estudar o uso da identidade nacional brasileira como vantagem competitiva fora das fronteiras territoriais do Brasil, tampouco o efeito da mesma nos consumidores do exterior. Assim sendo, empresas brasileiras com atuação internacional – via exportações ou diretamente através de subsidiárias – não terão tais atividades contempladas por este estudo, embora as atuações domésticas das mesmas poderão ser estudadas, limitando-se ao contexto nacional.

{iii} Não constitui objetivo deste trabalho estudar o uso da identidade nacional brasileira de forma discreta, tampouco os motivos e o efeito desta parcimônia nos consumidores do Brasil ou do exterior.

{iv} Não constitui objetivo deste trabalho estudar o não uso da identidade nacional brasileira pelas empresas que a ocultam, tampouco os motivos e o efeito desta ausência nos consumidores do Brasil ou do exterior.

{v} Não constitui objetivo deste trabalho pesquisar empiricamente o uso governamental da identidade nacional para obtenção de vantagens locais (unidade cultural) ou no exterior (turismo, investimento direto e exportações). Ainda assim, este assunto poderá ser abordado superficialmente no referencial teórico, principalmente no que se referir à formação e ao uso original da Identidade Nacional por parte do Estado. Outrossim, as empresas estatais e de economia mista não serão impedidas de participar neste estudo.

1.4. Organização Estrutural desta Monografia

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O **capítulo I**, que se encerra neste tópico, apresenta ao leitor elementos introdutórios ao estudo. Assim, fez-se até aqui a contextualização do tema apresentado, revelando seu processo de escolha justificada pelo seu potencial de contribuição econômica e social ao Brasil, e a problematização do mesmo, aberto em quatro objetivos (e cinco não-objetivos) que surgiram a partir da formulação explícita da questão central da pesquisa.

O **capítulo II** foi desenvolvido em 3 frentes distintas para abranger o referencial teórico necessário para subsidiar – com um arcabouço conceitual consistente – a composição de um tema inédito no Brasil: o uso empresarial da identidade nacional como vantagem competitiva. A primeira das frentes de revisão da bibliografia refere-se, portanto, à identidade nacional, mormente os diversos itens que compõem sua formação como, por exemplo, o Hino Nacional que é apresentado no anexo 1 juntamente com uma leitura interpretativa deste autor. A legislação corrente (anexo 2) é também analisada. Em seguida, como segunda parte indispensável, aborda-se a geração de vantagem competitiva no território nacional. Finalmente, a terceira frente, ao dissertar sobre a criação de valor em tais empresas, tece as duas frentes teóricas anteriores apresentando na literatura a relevância da psicologia de identidade, assim como questões relativas à composição da identidade nacional na imagem da empresa, esta sinalizada como forma de diferenciação. Ainda, como meio de integração deste trabalho com a próxima etapa deste estudo, a terceira parte antecipa alguns dados relativos à pré-avaliação[23] da percepção genérica de valor de cada uma das diversas formas em que a brasilidade é simbolizada.

A metodologia da pesquisa é então apresentada no **capítulo III**. Reafirmados os objetivos da investigação empírica, o método exploratório de seleção das empresas alvo da pesquisa é explicitado, sendo a lista resultante apresentada integralmente no apêndice A. O terceiro capítulo – embasado na teoria científica –

[23] Trata-se da apresentação de alguns dados da pesquisa "Brasil em Símbolos" realizada por este autor no final do mês de Setembro de 2005. O questionário integral desta pesquisa inédita – aplicada pela Internet utilizando um *site* de relacionamento Orkut – pode ser obtido diretamente do autor. Como o consumidor não é foco deste trabalho, a referida pesquisa não foi incorporada em seu corpo metodológico. Contudo, alguns dados da mesma, pela sua riqueza, foram citados ao longo do referencial teórico quando se julgou apropriado fazê-lo. É ressaltado, contudo, o fato de que aquela pesquisa – que servirá de base para a formulação futura de hipóteses relativas ao comportamento do consumidor – ainda não ter sido publicado.

prossegue apresentando o delineamento metodológico referente aos estudos de casos intersetoriais múltiplos, com destaque para a apresentação de pares de proposições inicialmente formuladas para responder a cada um dos quatro objetivos. Sobre as oito proposições, se propôs – como método de análise dos dados – avaliar a adequação das mesmas frente à realidade observada no trabalho de campo. Complementa esta seção a apresentação dos instrumentos de pesquisa, detalhados nos apêndices B, C e D, e nos anexos 3 e 4.

Em seguida, os resultados da pesquisa são apresentados no **capítulo IV**. Este traz, inicialmente, um breve relato individual dos dez casos estudados (análise vertical). Diz-se "breve", pois em função da garantia de sigilo empenhada aos entrevistados, há o inconveniente da superficialidade dos mesmos. Todavia, a análise horizontal estruturada a partir das oito proposições complementa com maior profundidade a apresentação dos resultados. Isto porque o exame de pontos específicos nos discursos dos entrevistados enriquece a análise de cada proposição, de modo a permitir que o problema de pesquisa seja respondido com base na diversidade e similaridade de pontos de vista empiricamente coletados.

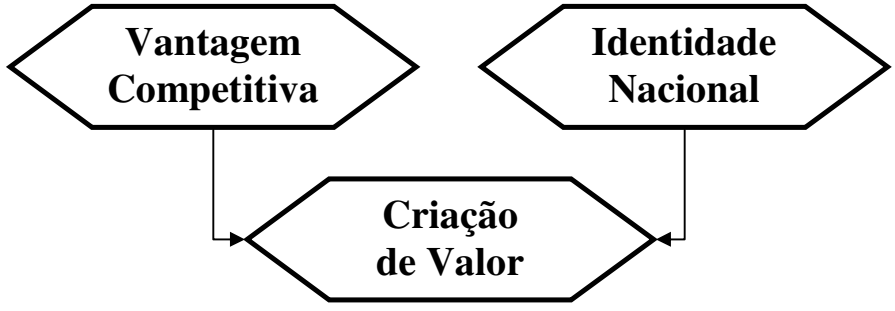
Finalmente, o **capítulo V** se presta às conclusões de todo o estudo. Atesta, de início, que os objetivos foram alcançados conforme sintetiza a análise no capítulo anterior. Implicações gerenciais são aqui apresentadas, especialmente através de um diagnóstico da adoção da estratégia que tenta apontar referenciais de excelência desta prática, de sugestões de reformulação estratégica e aprimoramento da prática, e da menção às questões que permaneceram em aberto. Estas últimas com especial interesse acadêmico, influenciando as sugestões de novos estudos. São reconhecidas, enfim, as limitações referentes ao presente estudo. As considerações finais concluem este trabalho. Apêndices e anexos o acompanham.

CAPÍTULO II – REVISÃO TEÓRICA

A natureza de um estudo exploratório-descritivo demanda, metodologicamente, que se percorra um longo caminho rumo ao desenvolvimento da base teórica necessária para, então, posteriormente desenvolver o projeto da pesquisa empírica. (YIN, 2001, p. 51)

> Em geral, para superar as barreiras do desenvolvimento da teoria, você deveria tentar se preparar para seu estudo de caso através do seguinte: revisar a literatura relacionada ao que você gostaria de estudar (...), discutir com colegas e professores seus tópicos e idéias e perguntar a si mesmo questões desafiadoras sobre o que está estudando, por que está se propondo a fazer o estudo e o que espera aprender com ele. (YIN, 2001, p. 52)

Com a consciência da impossibilidade de abordar previamente todas as teorias individuais, organizacionais ou sociais que possivelmente relacionadas ao tema, o referencial teórico se compõe com os dois temas base – presentes no título desta obra – e um terceiro no qual se opera a costura da revisão teórica naquilo que, mercadologicamente, se oferece para compor este tema específico.



Esquema 1 – Abordagem Teórica na Dissertação
Fonte: Autor.

O Esquema 1, acima, esclarece a abordagem teórica do tema, pautada pelos estudos sociológicos, antropológicos e psicodinâmicos relacionados à identidade nacional brasileira (item 2.1), pela literatura estratégica de vantagem competitiva (item 2.2) e pela teoria mercadológica de criação de valor (item 2.3), especialmente focada na comunicação do atributo “identidade nacional” de modo a obter vantagem competitiva.

2.1. A Identidade Nacional Brasileira

Partindo da definição de identidade como a fonte de significado e experiência de um povo (CASTELLS, 1999, p.22) surge a pergunta natural: O que nos distingue dos demais povos e nos identifica como Nação?

> Não temos conhecimento de um povo que não tenha nomes, idiomas ou culturas em que alguma forma de distinção entre o eu e o outro seja estabelecida. (CALHOUM, 1994, p.9)

Reconhecendo a extensão e complexidade da resposta à pergunta inicialmente proposta – que fugiria por demais do que especificamente interessa ao Marketing – este tópico ambiciona apenas responder parcialmente a tal questão, tomando por base principal a literatura disponível nas Ciências Sociais no Brasil. Assim são apresentados os principais "Intérpretes do Brasil", mormente os que se preocupam em retratar nossa identidade nacional a partir de nossa história e cultura.

Na tentativa de compreender longitudinalmente como a nossa identidade se estabeleceu, fez-se um curto levantamento específico do processo onde os aspectos relevantes da identidade brasileira foram construídos. Preocupou-se, especialmente, com os símbolos nacionais oficiais, expostos em toda a sua simbologia.

2.1.1. Intérpretes da Identidade Brasileira

A busca por compreender e interpretar o Brasil inspirou as mais conhecidas obras de referência nacional, fundamentais para aqueles que pretendem entender plenamente o que nos constitui como Nação. Esforço demasiadamente rico, amplo e tentador de se adentrar, não fosse sua distância do foco imediato deste trabalho.

Contudo, sem omitir os autores dignos da alcunha de "intérpretes do Brasil" no trato da identidade nacional, mas igualmente sem explorá-los em sua riqueza e utilidade neste estudo, este tópico destina-se ao registro de quais são os autores e obras a serem considerados como base referencial de novos estudos em busca da compreensão do público brasileiro.

Neste universo, se existem autores indispensáveis, a lista certamente contempla Sérgio Buarque de Holanda (1987, Raízes do Brasil) e Gilberto Freyre

(2003, Casa Grande e Senzala; 2004b, Sobrados e Mucambos; 2004a, Ordem e Progresso).

Outrossim, compreendendo diferentes matizes de formação do Brasil, são absolutamente relevantes as obras de Caio Prado Júnior (1996, Formação do Brasil Contemporâneo) e Celso Furtado (2003, Formação Econômica do Brasil), e reveladoras as obras de Nelson Werneck Sodré (2002, Formação Histórica do Brasil) e Oliveira Lima (1997, Formação Histórica da Nacionalidade Brasileira).

Há ainda obras clássicas com foco interpretativo em um momento específico, as quais revelam autores como Capistrano de Abreu (2000, Capítulos da História Colonial), Alcântara Machado (1980, Vida e Morte do Bandeirante), Euclides da Cunha (2001, Os Sertões), Joaquim Nabuco (2000, O Abolicionismo), José Bonifácio de Andrada e Silva (1998, Projetos para o Brasil) e Florestan Fernandes (1976, A Revolução Burguesa no Brasil).

Por outro lado, uma visão mais perspicaz de todo o processo de formação do Brasil é encontrada em autores como Boris Fausto (2003, História do Brasil), Raymundo Faoro (2001, Os Donos do Poder), Darcy Ribeiro (1995, O Povo Brasileiro; 1998, O Processo Civilizatório), Paulo Prado (1999, Retrato do Brasil) e Oliveira Viana (1987, Populações Meridionais do Brasil; 1933, Evolução do Povo Brasileiro). Ainda mais amplas destacam-se Manuel Bomfim (1993, A América Latina) e Fernando Henrique Cardoso (2004, Dependência e Desenvolvimento da América Latina).

Dentre os autores diretamente associados à literatura despontam Antônio Candido (2000, Literatura e Sociedade), José de Alencar (2002, O Guarani; 2000a, Iracema; 2000b, Ubirajara), Monteiro Lobato (1994, Urupês), Mario de Andrade (2001, Macunaíma), Oswald de Andrade (1978, Do Pau-Brasil à Antropofagia e às Utopias) e Luis da Câmara Cascudo (2003, Contos Tradicionais do Brasil).

Finalmente, muitos autores contemporâneos têm escrito obras de grande relevância, dentre os quais é exemplo de sua geração o antropólogo Roberto Da Matta (1994, Carnavais, Malandros e Heróis; 1997, A Casa e a Rua), assim como em termos de estudos internacionais se destaca o “brasilianista” Thomas Skidmore (2000, Uma História do Brasil). Ainda, diferentes coleções como a “História da Vida Privada no Brasil”, organizada pelo historiador Fernando A. Novais (1998), revelam

análises surpreendentes que passam a ser ricos suplementos ao entendimento do povo brasileiro.

Como se vê, a lista se estende e revela a imensidão do povo de um país que merece ser conhecido pelos profissionais que nele atuam, estando em plena evolução e com características culturais cujas análises em profundidade se acumulam à espera de melhor utilização. Isto porque foi sentida até aqui sua ausência nos estudos que visam compreender o comportamento do consumidor brasileiro.

2.1.2. Retratos da Identidade Brasileira

Para Castells (1999, p. 22) a identidade é formada no processo de construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, os quais prevalecem sobre outras fontes de significado.

> O auto-conhecimento – invariavelmente uma construção, não importa o quanto possa parecer uma descoberta – nunca está totalmente dissociado da necessidade de ser conhecido, de modos específicos, pelos outros. (CALHOUM, 1994, p.10)

Giddens (1991) reforçou que identidades constituem fontes de significado para os próprios atores, já que são por eles originadas e construídas por meio de um processo de individualização. Como se revelará mais adiante no tópico 2.1.3. (processo de construção da identidade nacional brasileira), esta pode até ser constituída a partir de instituições dominantes (CASTELLS, 1999, p. 23), mas só assume a condição de Identidade nos casos em que os atores sociais a assimilam e constroem significado com base nesta internalização.

A extensa literatura, em geral obsoleta e segmentada, não oferece um retrato completo da identidade nacional atual. Destarte, se revelou útil recorrer às respostas obtidas em uma pesquisa[24] deste autor que ainda não foi publicada por ser parte da próxima etapa deste estudo, que observará o consumidor.

Tal pesquisa, dentre outros aspectos explorados, selecionou 18 (dezoito) divisões nas quais se pediu que o respondente apontasse qual o ícone nacional que

---

[24] PROENÇA-DE-GOUVÊA, R.A.S. *Brasil em Símbolos*. Setembro, 2005. (Pesquisa ainda não publicada, mas cujo questionário completo é apresentado no Anexo 5 desta Dissertação).

melhor simboliza o Brasil naquele determinado estímulo. Todas as categorias foram perguntadas de forma aberta e espontânea, para só então solicitar que uma escolha única fosse feita dentre doze variáveis pré-estabelecidas.

Antecipam-se aqui um resumo dos resultados – provenientes das variáveis fechadas – das 18 categorias, apresentando abaixo os três símbolos mais marcados em cada conjunto e seus respectivos percentuais de resposta:

Quadro 1 – Símbolos Nacionais em 18 Categorias Estimuladas

I - **Esporte**:	**1)** Futebol (89%)	**2)** Vôlei (6%)	**3)** Ginástica Olímpica (1%)
II - **Festa**:	**1)** Carnaval RJ (47%)	**2)** Carnaval Bahia (21%)	**3)** Festa Junina (13%)
III - **Ritmos**:	**1)** Samba (51%)	**2)** Bossa Nova (20%)	**3)** Forró (6%)
IV - **Paisagem**:	**1)** Amazônica (44%)	**2)** Praias (17%)	**3)** Fernando de Noronha (9%)
V - **Comida**:	**1)** Feijoada (56%)	**2)** Arroz e Feijão (14%)	**3)** Churrasco (10%)
VI - **Bebida**:	**1)** Caipirinha (43%)	**2)** Cachaça (23%)	**3)** Guaraná (11%)
VII - **Esportista**:	**1)** Ayrton Senna (38%)	**2)** Pelé (32%)	**3)** Ronaldo (6%)
VIII - **Literatura**:	**1)** Machado de Assis (25%)	**2)** Jorge Amado (18%)	**3)** Carlos Drummond (13%)
IX - **Animal**:	**1)** Arara (26%)	**2)** Onça-Pintada (23%)	**3)** Mico-Leão (20%)
X - **Músico**:	**1)** Tom Jobim (18%)	**2)** Chico Buarque (13%)	**3)** Elis Regina (9%)
XI - **Folclore**:	**1)** Saci-Pererê (71%)	**2)** Curupira (8%)	**3)** Negrinho do Pastoreio (5%)
XII - **Exportação**:	**1)** Café (36%)	**2)** Soja (29%)	**3)** Guaraná (6%)
XIII - **Político**:	**1)** Getulio Vargas (24%)	**2)** Lula (22%)	**3)** Juscelino Kubitschek (16%)
XIV - **Monumento**:	**1)** Cristo Redentor (34%)	**2)** Palácio do Planalto (14%)	**3)** Congresso Nacional (13%)
XV - **Midiático**:	**1)** F. Montenegro (35%)	**2)** Silvio Santos (12%)	**3)** Jô Soares (9%)
XVI - **Planta**:	**1)** Pau-Brasil (54%)	**2)** Ipê (16%)	**3)** Palmeira (15%)
XVII - **Herói**:	**1)** Tiradentes (33%)	**2)** Zumbi dos Palmares(21%)	**3)** Santos Dumont (15%)
XVIII - **Artista**:	**1)** Aleijadinho (38%)	**2)** Oscar Niemeyer (21%)	**3)** Tarsila do Amaral (17%)

Fonte: Pesquisa Brasil em Símbolos (deste autor, relatório em elaboração).

Em quase todos os casos, o símbolo que aparece em primeiro lugar obteve também o “Top of Mind”. Entretanto, em quatro categorias o símbolo mais lembrado espontaneamente caiu para a segunda posição quando a pergunta apresentava variáveis fechadas: bebida (Cachaça), esportista (Pelé), animal (Onça-Pintada), político (Lula). Estes ícones demonstram, portanto, maior força de lembrança, mas menor valor quando colocados lado a lado com outras possibilidades de resposta.

Por motivos já expostos, o retrato dos símbolos atuais da identidade nacional, apresentado de forma bastante ampla neste tópico, em nenhum momento ambiciona ser exaustivo ou completo. Seu limitado conteúdo visa tão somente servir de ponto

referencial aos símbolos que caracterizam o Brasil, podendo uma empresa se aproveitar dos mesmos para sinalizar sua identidade brasileira.

2.1.3. Processo de Construção da Identidade Nacional Brasileira

Castells (1999, p. 23) afirmou que a identificação simbólica organiza-se em torno de uma unidade primária que estrutura as demais e é auto-sustentável ao longo do tempo e do espaço. Assim sendo, é razoável esperar que os registros levantados no tópico anterior tenham sua origem em algum momento da história.

> Não é difícil concordar com o fato de que, do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída. A principal questão, na verdade, diz respeito a como, a partir de quê, por quem, e para que isso acontece. A construção de identidades vale-se da matéria-prima fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas, pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e relações de cunho religioso. Porém, todos esses materiais são processados pelos indivíduos, grupos sociais e sociedades, que reorganizam seu significado em função de tendências sociais e projetos culturais enraizados em sua estrutura social, bem como em sua visão de tempo e espaço (CASTELLS, 1999, p.23).

Na busca da genealogia de nossa identidade, uma excursão pela história e pelo passado intelectual do Brasil revela uma série de esforços organizativos que foram determinantes para a construção da identidade brasileira e, mais especificamente, para a definição dos significados desta, em seu conteúdo simbólico.

A história brasileira começou a ser escrita tardiamente, até porque antes de termos uma história nossa, fomos por 300 anos um mero apêndice, de importância secundária, na história da metrópole portuguesa. Ainda assim, foi neste período que um dos mais importantes aspectos de identidade de um povo se formou: a língua nacional, com evidente influência da pronúncia e vocabulário indígena.

Rocha Pombo (1947, p. 90) colocou que até começos do século XVIII o tupi sobrelevava mesmo ao português, na proporção de dois para um. A Língua Portuguesa, que inicialmente parecia restrita ao litoral povoado, aos poucos foi se tornando dominante em todo território em razão da intensa interação social entre nativos e brancos, com grande naturalidade inclusive no campo sexual, como

registraram os relatos de viajantes[25] que passaram pelo Brasil. Como conseqüência, a síntese "mameluca" entre os dois povos foi ocorrendo naturalmente, enquanto subtraía certas particularidades. O Brasil multi-étnico dava seus primeiros passos.

No cenário carioca descrito pelo viajante Thevét (1978), aparentemente a liberalidade sexual já se consolidava como característica brasileira, hoje entendida como parte de nossa identidade nacional. Contudo, é difícil precisar – pela ausência de registros históricos – quem empreendeu o primeiro esforço de criação da identidade brasileira.

Dentre as muitas tentativas de determinar este momento em nossa história colonial, soa perfeitamente lógica a ilação de Darcy Ribeiro.

> É bem provável que o brasileiro comece a surgir e a reconhecer a si próprio mais pela percepção de estranheza que provoca no lusitano, do que por sua identificação como membro das comunidades sócio-culturais novas, porventura também porque desejoso de remarcar sua diferença e superioridade frente aos indígenas. [...] O primeiro brasileiro consciente de si foi, talvez, o mameluco, esse brasilíndio mestiço na carne e no espírito, que não podendo identificar-se com os que foram ancestrais americanos – que desprezava –, nem com europeus – que o desprezavam –, e sendo objeto de mofa dos renóis e dos luso-nativos, via-se condenado à pretensão de ser o que não era nem existia: o brasileiro. (RIBEIRO, 1995, p. 128).

Diz-se perfeitamente lógica, pois o primeiro projeto concreto de criação idealizada de uma identidade verdadeiramente brasileira, após a independência nacional[26], se difundiu metaforicamente através das sugestões contidas nas três obras do ciclo "indianista" do investigador e escritor romântico José de Alencar.

Assim, a "epopéia da nacionalidade" – formada por O Guarani [1857], Iracema [1865] e Ubirajara [1874] –, antes de ser um conjunto de obras meramente ficcionais inspiradas em lendas presentes nas tradições folclóricas americanas, revelou-se como um programa consciente, organizado e deliberadamente divulgado no meio entendido como o mais adequado para se transferir ideais ao público: a Literatura.

---

[25] *Vide*: THEVÉT, A. de. *Singularidades da França Antártica (Rio de Janeiro).* São Paulo: Edusp, 1978 (p.67) e SAINT HILARE, A. *A Viagem ao Rio Grande do Sul.* São Paulo: Edusp, 1974 (p.65).

[26] A ausência de ensino formal superior fez com que os vínculos culturais elitistas entre Portugal e o Brasil se alongassem por muito tempo após a Independência. Foram as revelações graduais da arcaica cultura lusitana frente às novas idéias liberais francesas oriundas da crescente importação de livros, que acabaram por incitar revoluções nativistas nas províncias desarticuladas (COSTA In: MOTTA, 1972, p.87).

> Quando se pensa no papel da literatura no século XIX, quando os meios de comunicação eram tão somente os jornais, e ainda assim nos grandes centros, especialmente o Rio de Janeiro, não custa refletir sobre a intenção programática romântica em geral e alencariana em particular, da busca das raízes nacionais e como esse fato se apresentava ao público [...] relativamente maior [...] pela ascensão da burguesia, que encontra um tipo de literatura acessível a sua formação cultural. [...] Os romances representavam a vida burguesa, as aspirações e as paixões que moviam a sociedade (PIROLA, 1992, p. 221).

A intencionalidade do projeto de Alencar se revela nas notas de rodapé das próprias obras que ambicionam suscitar reação no leitor. Além disso, suas bases intelectuais anteriores, analisadas em maior profundidade na Tese de Doutorado de Pirola (1992), confirmaram seu conhecimento teórico sobre o que executou.

Seu ideal racionalizado consistia em eliminar a corrupção dos costumes pela criação de uma nova sociedade paradisíaca no Brasil – como na *Utopia* de Thomas More – a partir da união da "bondade natural" *Rousseauniana* dos nativos com as melhores características (a lei, a autoridade e a fé) da cultura ocidental aqui instalada com as cortes imperiais. A linguagem destes livros também revela seu caráter mediador ao fundir os dois vernáculos como que a formar uma nova língua nacional poética, incorporando, no Português, palavras e construções verbais de origem nativa que, em parte, acabamos por herdar.

Para fins do resgate necessário das virtudes esquecidas, Alencar criou o herói indígena Peri, invencível em seu meio natural de constantes enfrentamentos, como símbolo do ideal masculino – força física, frugalidade, capacidade de convivência, honradez e lealdade típicas da vida natural – a ser assimilado pelos luso-brasileiros. Na obra seguinte fez o mesmo com a índia Iracema, que trouxe toda a carga simbólica do angelical modelo feminino divinizado pelos românticos: a pureza, a bondade, a hospitalidade, a beleza plástica, a graça sedutora, a submissão, a conquista pelo sofrimento e, sobretudo, o amor espiritualizado.

Como a espelhar o "mito fundador" cristão de Maria e Jesus, a imaculada e sofredora personagem Iracema (anagrama de América), quando violada por Martim, torna-se a matriz (*alma mater*) de uma nova "raça" americana, cujo filho é o arquétipo do brasileiro. Com a morte da mãe gentil e fecunda no parto, Moacir (cujo nome, não por acaso, significa "filho do sofrimento") já nasce com complexo de culpa que levará o leitor – por compaixão tardia a quem morreu para nos dar a vida – a

rever o mal que faz à sua valiosa terra pátria e – por consciência desperta – a reformular seu modo de vida e convivência em sociedade evitando erros passados.

Embora não dê prosseguimento na história, a continuidade da “raça” já havia sido bem resolvida pela primeira obra que trouxe, como que no “mito criador” cristão de Adão e Eva, a união de Peri com Ceci com a missão de “repovoar a Terra” perpetuando seus valores de conciliação entre os povos. Isso porque Peri é o indígena que deixa seu povo e se converte ao cristianismo, enquanto Ceci é a civilizada que, ao final da trama, se comporta como uma americana autêntica. Ambos tendo caminhado para o meio-termo e, assim, construído um final feliz.

Peri e Iracema foram estrategicamente colocados como exemplos ideais, cujas virtudes listadas (no terceiro parágrafo da página anterior) são hoje percebidas como parte da identidade do povo brasileiro, de modo que as obras parecem ter surtido o efeito desejado. É como se, de fato, fossemos descendentes da nova “raça” americana modelar, gerada nas estórias pela união matrimonial ideal e frutífera de indígenas com brancos civilizados.

Finalmente, a obra Ubirajara – que ao contrário das demais estórias se passou antes da chegada do homem branco – se prestou a consolidar o projeto ao explicitar o contraste existente entre a vida urbana caótica do leitor e a exagerada harmonia da vida comunitária no jardim do “éden” indígena presente no livro. Este terceiro esforço, menos literário e mais antropológico, foi necessário para exemplificar na ficção os aspectos naturais das povoações nativas do “paraíso”, visto que, àquele tempo, na realidade estas comunidades já estavam quase totalmente dizimadas. A mensagem que busca reforçar é que o paraíso nunca deveria ter sido perdido pela ganância da civilização.

Como se nota muito de nossa identidade se formou em Alencar, com grandes conseqüências na definição unitária de quem somos culturalmente. É neste movimento literário, o parnasianismo, que se origina a atual exaltação da natureza brasileira, com a qual se deve buscar uma relação de intimidade, até como forma de reverência mística a quem é capaz de curar todos os males.

Muitos anos se passaram até que teve início a invenção do Brasil como nação, conforme pregavam e queriam os românticos. E foram as pressões separatistas republicanas, durante o Segundo Império, que fizeram Pedro II se voltar àqueles

ideais de unidade nacional. Após “pacificar” os movimentos rebeldes provinciais à força, partiu-se para encontrar um denominador comum que conferisse unidade a províncias tão antagônicas. O Brasil era quase completamente desconhecido e, na ausência de coesão interna, a bandeira maniqueísta do inimigo externo cumpriu provisoriamente a função unificadora.

Naqueles anos em que o Brasil guerreou ao Sul contra Oribe e Rosas e a Oeste com Solano Lopez do Paraguai, muito se produziu de conhecimento sobre o país no Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB), fundado em 1838 por intelectuais da iniciativa privada, cujas tímidas preocupações iniciais se limitaram às fronteiras coloniais que precisavam ser garantidas (IGLESIAS, 2000, p. 62).

Lado a lado com o movimento Romântico, a reunião da intelectualidade brasileira no IHGB, inclusive do Imperador e financiador Pedro II, acabou sendo fundamental para a invenção do Brasil e a criação da imagem da Pátria. Decorridos cerca de 350 anos, o Brasil começaria a ter um passado próprio, deixando de ser uma metástase da história de Portugal, para constituir uma genuinamente nacional.

Nesta historiografia houve, porém, um grande viés conservador nos assuntos que se relacionavam à metrópole (praticamente todos), tendo em vista que os historiadores não desejavam desagradar o sempre presente monarca de origem Portuguesa que financiava os estudos.

Ao mesmo tempo em que se buscavam no passado os elementos para fundamentar o significado do “ser brasileiro”, estes eram claramente montados de forma que contassem a história da Pátria de acordo com quem ela deveria servir. Isto porque as formulações e descobertas eram ensinadas nas Escolas Públicas, e a exposição da realidade histórica de pilhagem do Brasil em nada contribuiria para preservar os valores então cultivados pela monarquia.

Esta omissão e manipulação da realidade histórica explicam porque hoje Portugal, a metrópole usurpadora, é carinhosamente entendida como um povo irmão, enquanto os “hermanos” a sul e oeste são ainda tidos como nossos rivais.

Este conluio histórico não foi completamente revisto até hoje, o que faz com que um engodo se cristalize em nossa Identidade Nacional por meio do ensino, causando variados malefícios. Entre eles se destacam a relação do brasileiro com o poder que ainda se pauta no fisiologismo da corte imperial e a facilidade com que

usurpadores da Pátria se vêem livres para seguir incólumes por trás de falsas máscaras públicas.

Mas excetuando-se o viés denunciado, as pesquisas do IHGB formaram um corpo de conhecimento sobre o país que auxiliaram no desenvolvimento de uma política cultural para o país com nítido "caráter brasileiro". Foi o poeta Gonçalves Dias assalariado pelo IHGB quem recebeu a tarefa pioneira de construir a primeira identidade oficial do Brasil brasileiro (GIRON, 2004, p. 308).

Imbuído desta missão, mas limitado por não poder expor as relações deletérias dos monarcas com o Brasil, encontrou como solução dar maior ênfase ao povo na história oficial. A idéia era recontar o país a partir de seus povos fundadores, ou seja, o nativo, o branco e o negro. Mas, então, outro desafio apareceu: para que o português estrangeiro não fosse vítima de xenofobia no Brasil era preciso pregar o respeito à cultura de cada povo e, simultaneamente, preservar a escravidão negra.

A solução para este segundo problema foi, justamente, fazer com que o governo incentivasse, reproduzisse e propagasse o projeto "literário" conciliador entre 'bom selvagem' e 'bom colonizador' de José de Alencar, o que ajuda a explicar de que modo (ou com que força) o ideal alencariano foi assimilado (ou imposto).

> Não é possível considerar o drama romântico sem os subterrâneos da história, nos quais jazem crime e virtude, erro e verdade, ideal e liberdade (GIRON, 2004, p.311).

Neste ponto está formada a base da identidade nacional. A partir daqui, esta apenas evolui e se consolida a serviço da "história dos vencedores". Exemplo imediato disto é a forma que os quatro símbolos pátrios oficiais republicanos (que serão individualmente apresentados no próximo tópico) foram constituídos.

A Proclamação da República deu-se numa sexta-feira, e na terça-feira seguinte os símbolos com grande riqueza de detalhes simbólicos estavam definidos, assim como o texto da Lei que o aprovaria. Fica evidente que estes já vinham sendo preparados pelos revolucionários. A carga de referências dos novos símbolos aponta para uma só direção: a Maçonaria Republicana (CASTELLANI, 2001).

Contudo, os anos republicanos inaugurais acabaram por alterar muito pouco a Identidade Nacional em seus aspectos sócio-culturais, em virtude dos conflitos

internos entre os maçons liberais e positivistas, respectivamente liderados por Quintino Bocaiúva e Silva Jardim (LEITE, 1993).

> Como episódio, a passagem do Império para a República foi quase um passeio. Em compensação, os anos posteriores ao 15 de Novembro se caracterizaram por uma grande incerteza. Os vários grupos que disputavam o poder tinham interesses diversos e divergiam em suas concepções de como organizar a República. [...] O PRP e os políticos mineiros sustentavam o modelo liberal. A base da República seria constituída de cidadãos, representados na direção do Estado por um presidente eleito e pelo Congresso. [...] Os gaúchos eram positivistas. [...] Para eles a República deveria ser dotada de um Poder Executivo forte [...]. A autonomia das províncias tinha um sentido suspeito, não só por servir aos interesses dos grandes proprietários rurais como por incorrer no risco de fragmentar o país. (FAUSTO, 2003, p. 245-6).

Todavia, parte importante da história foi passada a limpo pelos vencedores. Por exemplo, foi neste momento que se substituiu a referência heróica nacional. Dom Pedro I, que proclamou a independência, foi subtraído à sombra da figura fidalga do "Patriarca da Independência" e Grão Mestre da Maçonaria brasileira José Bonifácio de Andrada e Silva, elevando como nova figura heróica central do país o alferes enforcado Joaquim José da Silva Xavier. Este último, um inconfidente[27] conhecido pelo apelido de Tiradentes, que então teve sua imagem cuidadosamente construída para servir a tal propósito heróico (FONSECA, 2001).

No quarto centenário da independência, uma obra de Affonso Celso (1900), inauguraria o sentido da ufania cívica, depois pejorativamente colocada como Ufanismo, originando o termo. Como que para consolidar a identidade nacional até ali constituída, o autor enumera nesta obra onze motivos da superioridade do Brasil e encerra fazendo referências a perigos que ameaçam o Brasil e discorre sobre o futuro do país. Os motivos que ainda hoje se ouve dizer eram:

I. A sua grandeza territorial (e as vantagens oriundas de seu porte);
II. A sua beleza (rio Amazonas, cachoeira de Paulo Affonso, a floresta virgem, a baía do Rio de Janeiro, dentre outras);
III. A sua riqueza (natural e outras);
IV. A variedade e amenidade de seu clima;
V. A ausência de calamidades;

[27] Provavelmente Maçom, iniciado na Bahia, embora haja controvérsias. (CATELLANI, 2001, p.56-7)

VI. A excelência das “raças” que compuseram o tipo nacional (índios, negros, portugueses, negação aos degredados, o mestiço brasileiro);

VII. Os nobres predicados do caráter nacional;

VIII. Nunca sofreu humilhações, nunca foi vencido (guerras pós-independência; batalha de Ituzaingo, e guerra do Paraguai);

IX. Seu procedimento cavalheiroso e digno para com os outros povos;

X. As glórias a colher dele;

XI. A sua história (os jesuítas, os bandeirantes, a República dos Palmares, a guerra holandesa, a retirada de Laguna, a independência do Brasil, grandes nomes de nossa história, D. Pedro II, a escravidão no Brasil).

O fato histórico seguinte, relevante para que se pense o Brasil, foi o clima gerado pelo fim da primeira-guerra mundial, quando a crise de valores sacode o cenário europeu. Durante os anos seguintes, a elite agrária, intelectual e governante do PRP que reside ociosa em São Paulo – enquanto o café dá frutos no campo – novas idéias de valorização nacional desabrocham na cidade às vésperas da comemoração do centenário pátrio (VELLOSO, 1993).

> O momento simbólico culminante que levou a uma psicanálise intelectual e coletiva da identidade nacional foram as comemorações do centenário da independência, em 1922, que propiciaram o balanço da colonização portuguesa e o inevitável confronto entre a experiência do Império e da República, nos últimos cem anos de vida independente. (SACHS, 2001, p.330)

Assim sendo, na ebulição cívica daquele ano comemorativo fica menos marcado pela divulgação do atual Hino Nacional, e muito mais pela definição de aspectos centrais que foram formadores da identidade nacional: a Semana de Arte Moderna (CUCCAGNA, 2004), e a propagação do Integralismo (CAVALARI, 1995). Respectivamente, “Macunaíma” e a saudação “Anauê!” evidenciam que nestes dois movimentos a semente da intermediação do indígena que fora plantada por Alencar germinou em uma nova busca do nativo como meio de encontrar as bases de identificação nacional com o solo pátrio.

A partir do ano de 1922 a formação da identidade nacional ficou demais complexa para se desenvolver em profundidade em um estudo que dista do rigor sociológico necessário para prosseguir. Vale, contudo, citar os pontos principais onde a identidade evolui ou se transforma.

É na década de 20 que surge no cenário brasileiro o sociólogo pernambucano Gilberto Freyre – combinados às obras de orientação convergente de outros escritores, cientistas e artistas como Cândido Portinari – que ocasionaram a reviravolta no pensamento da elite sobre raça no Brasil (THOMÉ, 2002; SKIDMORE, 2000, p.148).

Poucos anos mais tarde, do berço do positivismo gaúcho, surgiu Getulio Vargas, que com o apoio de intelectuais como Gilberto Freyre, Oliveira Viana dentre outros opositores das idéias racistas e oligarcas dos liberais, passou a difundir a identidade brasileira a partir do incentivo à cultura popular, notadamente a cultura carioca, na qual se fomentava principalmente o futebol e os desfiles das escolas de samba (SIQUEIRA, 2004).

Ao incorporar na identidade nacional estes aspectos da identidade negra, os negros perderam seu aspecto de absoluta distinção e isolamento social e ingressaram rapidamente no processo de mistura social, reforçando, assim, a mestiçagem como símbolo da identidade nacional (MUNANGA, 1997).

Embora esta atitude possa ser historicamente justificada pelo interesse do governo de proteger o que era próprio do Brasil frente à crescente influência da cultura imigrante, não se pode dizer se tratar de uma ideologia pura, já que, de modo conveniente, o apoio governamental à cultura popular rendia o apoio do povo ao Governo. Vê-se que o clientelismo imperial sobreviveu a mais uma revolução.

Mérito, contudo, há no fato de que os vencedores da revolução de 1930 preocuparam-se desde cedo com o problema da reforma da educação, objetivando formar uma elite mais ampla, intelectualmente mais bem preparada (FAUSTO, 2003, p. 336). No contexto da vitória dos industriais, surgiu a figura forte e exemplar de Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá, como um herói nacional.

No projeto de Vargas, assim como ocorreria depois com os militares em 1964, a preocupação de formação cultural nas escolas e na imprensa (SILVA, 2005), fortemente ligada à identidade nacional para prover unidade ao povo, se efetivou por diversos meios, como o apoio ao cinema nacional (GONÇALVES, 2005) e ao canto orfeônico de músicas brasileiras (GIGLIOLLI, 2003), acompanhados pelas fanfarras escolares que desfilavam na data pátria.

Ambos os governos autoritários, enquanto se esmeravam no ensino para formar cidadãos capazes de trabalhar pelo país e se sustentarem, se valeram fortemente de associar o Brasil e o governo aos aspectos mais queridos pelo povo. Garantida a capacidade de que ganhassem o próprio pão, o circo foi armado com o samba e o futebol em ambos os casos (ANTUNES, 1999; FRANZINI, 2000).

Passada a comemoração do quinto centenário do Descobrimento do Brasil, os valores cívicos que foram depostos junto com os militares parecem estar ganhando força novamente, por motivos diversos que serão averiguados na pesquisa de campo junto aos empresários.

Foi colocado por Castells (1999), na introdução deste tópico, que a identidade nacional construída sobrevive ao tempo quando internalizada, mesmo que se passassem anos de abandono da identidade, como de fato ocorreu no Brasil nas duas décadas de "ressaca" patriótica que antecederam a atual.

Examinando este conceito, e encerrando o esforço de registro do processo de formação da identidade nacional, pareceu útil reconhecer quais são as imagens associadas livremente ao Brasil hoje. Esta curiosidade científica foi um dos motivadores da pesquisa que correu em paralelo a esta Dissertação, mas que novamente se revela útil de ser citada. Segundo tal pesquisa não publicada deste autor (PROENÇA DE GOUVÊA, 2005), o estímulo – por conexão morfológica simples "pensou em Brasil, lembrou de..." – revelou que as vinte primeiras associações livres ao país foram, pela ordem:

Quadro 2 – Os 20 Maiores Símbolos Nacionais

1) Futebol;	6) Alegria;	11) Festa;	16) Pobreza;
2) Corrupção;	7) Beleza;	12) Diversidade;	17) Sol;
3) Carnaval;	8) Natureza;	13) Belezas Naturais;	18) Rio de Janeiro;
4) Praia;	9) Amazônia;	14) Mulheres;	19) Verde;
5) Samba;	10) Desigualdade;	15) Violência;	20) Bandeira Nacional

Fonte: Pesquisa Brasil em Símbolos (deste autor, relatório em elaboração).

Ainda nesta pesquisa inédita, perguntou-se sobre símbolos do Brasil no passado, no presente e no futuro. Os entrevistados destacaram no passado: Futebol, Carnaval, Ditadura Militar, Pelé e Ayrton Senna. No presente foram ratificados pelos entrevistados a força dos símbolos: Futebol, Corrupção, Carnaval,

Bandeira Nacional e Amazônia. Como símbolos do futuro, revelaram-se: Educação, Paz, Honestidade, Igualdade Social e a própria Bandeira Nacional.

Sistematizando, então, percebe-se que o Brasil ainda é *"a Pátria de chuteiras"* que agora enfrenta dentro de campo a dura marcação da corrupção. Vencido logo este adversário, o Brasil poderá festejar mais um carnaval, ao som do samba que evoca a alegria de se cantar uma terra verde de natureza diversa, tanto pelas belezas naturais como a Amazônia, quanto pela beleza feminina da mulher brasileira que desfila nas praias do Rio de Janeiro sob a luz do sol. Mas depois do mês de fevereiro o ano começa com antigos clamores que, pela educação, se sobreponham a outros símbolos negativos como a paz em lugar da violência ou a igualdade social em lugar da desigualdade e pobreza, para que, então, possamos honestamente nos orgulhar, sem reservas, de portar a Bandeira Nacional.

2.1.4. A Identidade Brasileira Constituída em seus Símbolos Pátrios

Embora o tópico anterior tenha trazido todas as formas de identificação criadas – inclusive pelos governos – para denotar o que é brasileiro, os símbolos nacionais verdadeiramente oficiais são apenas quatro: a Bandeira, o Hino, as Armas e o Selo (BRASIL, Lei 5.700/71).

Em rituais como cerimônias, eventos esportivos, documentos importantes e localidades oficiais, são estes os símbolos que representam o Brasil e nos identificam como Nação, recebendo o respeito de todos os cidadãos brasileiros que compartilham de uma mesma terra pátria e de uma mesma língua mãe.

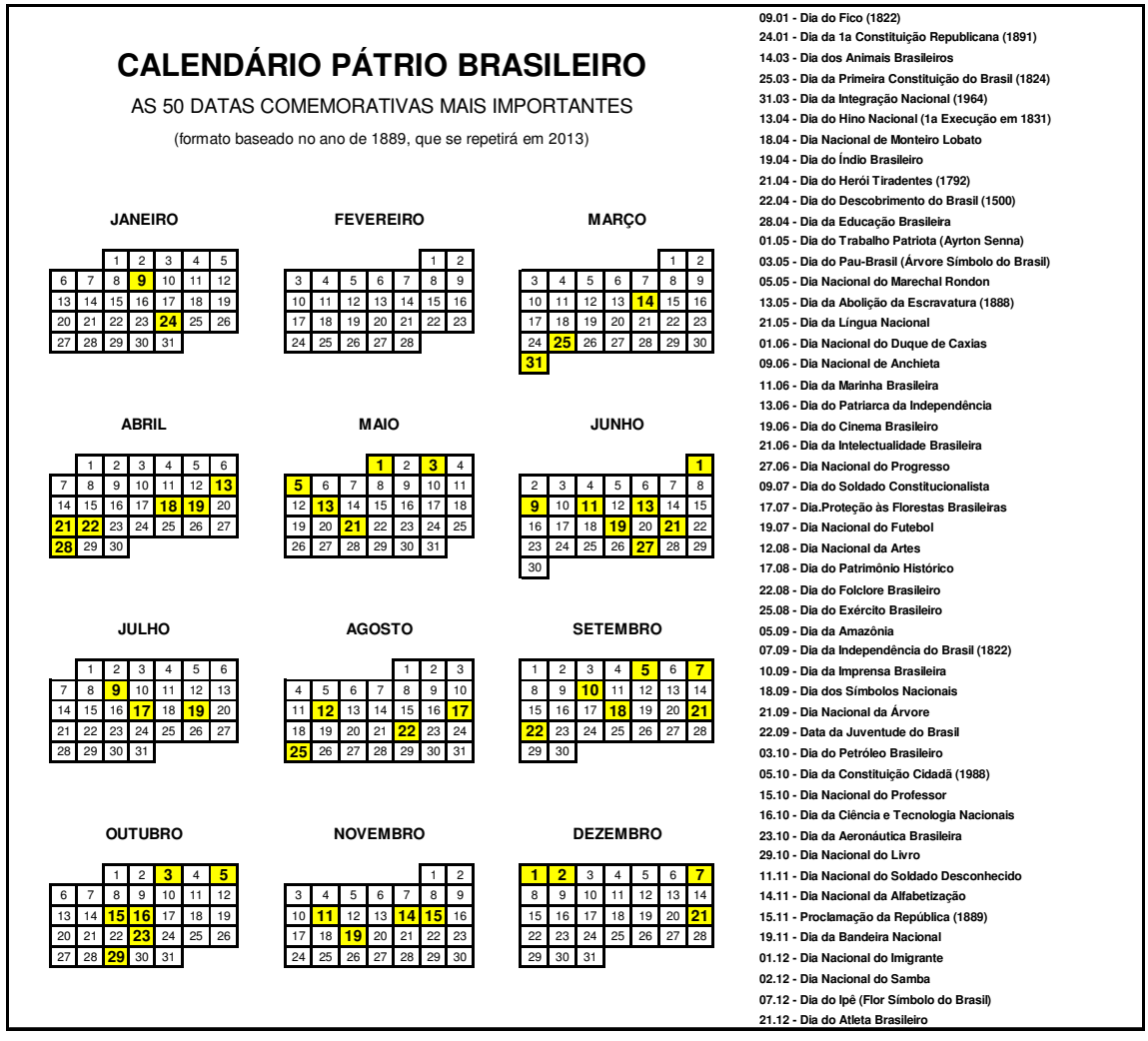
Gasques (2003, p. 20) afirmou que rituais e mitos compõem a simbologia de um país. Enquanto rituais são atos recorrentes e cíclicos de integração social, um mito é um símbolo que une ritual e sonho.

Embora não sejam abordados como símbolos oficiais, os rituais e mitos presentes no Calendário Pátrio – tais como as datas e feriados nacionais, assim como os heróis brasileiros como Tiradentes ali homenageados – são importantes formas de simbolismo. Sua importância está em invocar no povo desejáveis sentimentos de patriotismo, coletividade e pertencimento, despertando a consciência

social, elevando o valor histórico intrínseco que se atribui à Pátria e tornando plausível e aceitável o sonho que evoca.

No Brasil, as 50 (cinqüenta) datas pátrias mais importantes – e que, portanto, podem ser utilizadas pelas empresas de alguma forma associativa – foram destacadas no calendário apresentado pelo Quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Calendário Pátrio Brasileiro



Fonte: Autor, consultando *sites* diversos contendo datas pátrias festivas.

A teoria dos signos, com base nos autores Frye (1973) e Benoist (1976), alenta sobre a importância da simbologia como um modo de criar, em quaisquer objetos, uma unidade comunicável que seja uma referência – imagem especial, típica ou recorrente – a elementos então passíveis de serem criticamente discernidos e emocionalmente significados, gerando identificação entre pessoa e símbolo.

Ainda segundo Gasques (2003, p. 16), quando da interpretação de símbolos, o desafio consiste em compreender o que o signo intenta transmitir, ou seja, quais são os conceitos e valores que se desejou relacionar a um ato visível que *per si* não tem outra denotação ou significado maior.

A efetiva utilidade, neste estudo, de se conhecer a simbologia existente nos símbolos pátrios oficiais está em permitir que mensagens que os utilizem se apresentem de forma coerente com os seus significados simbólicos e legais.

Assim sendo, preocupou-se em explicitar, a seguir, a significação dos quatro símbolos oficialmente constituídos, observada a maior ênfase na Bandeira, por sua riqueza simbólica e uso recorrente pelas empresas.

2.1.4.1. A Bandeira Nacional

A bandeira nacional brasileira representa o nosso país e desfralda uma rica história quando analisada em seu simbolismo. A sua simbologia foi extensamente apresentada por Coimbra (1972), cuja obra se coloca como base principal para a descrição resumida que segue.

Figura 1 – Bandeira Nacional
Fonte: www.presidencia.gov.br

A atual Bandeira Nacional do Brasil (figura 1) se diferencia substancialmente dos demais pavilhões do mundo em três aspectos marcantes:

1. O desenho losangular (quadrilátero romboidal) sobre um paralelogramo;

2. A exclusiva representação de uma esfera celeste em uma bandeira nacional, sendo o mapa mais completo dentre todos os lábaros;

3. A inclusão de um lema exposto em uma faixa.

Antes, contudo, de desenvolver cada um destes diferenciais da Bandeira indicados por Coimbra (1972), se coloca um quarto aspecto marcante de nossa bandeira: as tradicionais cores do verde e amarelo.

Analisando as oito trocas de Flâmulas brasileiras, observa-se que o Auri-Verde surge como marca do Brasil independente e foi adotado por decreto imperial em 18 de setembro de 1822, quase cinco meses após a independência brasileira. Há, contudo, registros que dão conta de que estas foram declaradas por D. Pedro I – ainda às margens do Ipiranga – como as cores substitutas do laço branco e azul lusitano (DUARTE, 2001, p.90).

A escolha de cores se explica por representar a Casa Real Portuguesa de Bragança do imperador D. Pedro I, com o verde-primavera, e a Casa Imperial Austríaca de Habsburgo da sua esposa princesa Leopoldina, com o amarelo ouro. As cores foram, então, aplicadas à bandeira conforme determina a representação hermenêutica tradicional dos escudos, segundo a qual o quadrado simboliza o homem e o losango representa a mulher (na posição de mãe, esposa, irmã e filha).

Contudo, alimentando o orgulho nacional após a independência, o simbolismo desta nova composição cromática foi propagado como sendo o verde das matas tropicais e o amarelo as minas de ouro, ou seja, as riquezas nacionais à época.

Consta que o losango, primeiro aspecto diferencial da flâmula brasileira, foi idealizado por José Bonifácio, o Patriarca da Independência, desenhada pelo pintor francês Jean-Baptiste Debret e aprovada por D. Pedro I. Coimbra (1972) faz constar ainda que o formato final da integração das formas geométricas foi inspirado em bandeiras militares da Revolução Francesa e do período napoleônico. Um Formato imperial, portanto, no qual as dimensões do losango na bandeira atingem as margens do retângulo, destacando nitidamente quatro triângulos.

Menos de setenta anos após a Independência do Brasil, encerrava-se a fase imperial brasileira. A Proclamação da República trouxe com ela a proposta do atual Pavilhão, inovador por romper com os padrões heráldicos dos brasões medievais. Depois de algumas disputas internas, a bandeira da República foi escolhida e

oficializada em 19 de novembro de 1889 – data e motivo pelo qual se comemora o Dia da Bandeira no Brasil.

Nesta data também o blau circular estrelado ostentado no centro do verde-louro de nossa Flâmula - o segundo grande diferencial da bandeira brasileira – foi introduzido pelos republicanos em substituição à coroa imperial.

O relato de Coimbra (1972) sobre a Bandeira Nacional revela que a tradição histórica determina que a confecção de uma nova bandeira ou símbolo nacional não quebre e anule completamente as referências ao passado. Por este motivo, a bandeira republicana não rompeu definitivamente com o Império.

A permanência (agora afastada das margens) do losango amarelo em campo verde sinople com as mesmas tonalidades da bandeira imperial foi justificada pelo decreto criador não apenas para manter as antigas cores nacionais, mas por elas recordarem as lutas e as vitórias gloriosas do exército e da armada na defesa da pátria independente, perpétua e íntegra entre outras nações. O losango, outrossim, manteve a simbologia conceitual feminina como a representar a figura republicana, dispensando a inclusão do simbólico e tradicional barrete frígio. E o roel central em azul, embora no decreto tenha sido definido simplesmente como "esfera", é herança do culto português pelo antigo globo armilar manuelino, que também representava os círculos da esfera celeste para simbolizar as grandes viagens de exploração marítimas, numa das quais fomos descobertos. Ademais, a esfera faz alusão a um antigo emblema usado pelos romanos, o qual já havia aparecido na bandeira do Principado do Brasil instituída por D. João IV, na qual já constava, inclusive, a faixa branca no sentido descendente (COIMBRA,1972).

Tal faixa branca que atravessa a esfera celeste azul – no sentido oblíquo e descendente da esquerda para a direita – dando a sensação de orbe a esta, traz quinze letras verdes que formam, como terceiro diferencial, a frase “Ordem e Progresso”, inspirada nas idéias positivistas do – também francês – filósofo Augusto Comte, famosas à época e que exerceram grande influência nos ideais de muitos dos Republicanos (COIMBRA,1972).

Coimbra (1972) observou que esta frase, embora seja uma redução do original, busca significar decisão e visão clara dos problemas da Pátria e também meta de ascensão para os homens de valor. Sua inclusão é atribuída ao escritor positivista

brasileiro Miguel Lemos, que energicamente protestou contra a bandeira provisória que era uma "cópia servil do pavilhão da República Norte-Americana" enquanto insistia numa "fuga positivista a qualquer imitação norte-americana".

Com tantos padrões antigos sendo respeitados pelos revolucionários, a ruptura com o regime e seus valores foi justamente simbolizada na substituição da coroa imperial presente na bandeira imperial pela divisa positivista “Ordem e Progresso”.

Costa (2002) afirmou que embora a posição exata da faixa não foi explicitada no decreto que criou a nova bandeira, sabe-se que – tal qual na esfera manuelina – ela está posicionada em termos celestes como um corte expandido da faixa eclíptica, a região do céu percorrida pelo Sol em seu movimento anual aparente.

A ela foram conferidos três diferentes significados: por estar na diagonal e não na horizontal que é a representação heráldica militar, atribuiu-se a ela o caráter “civil” e não militar na tomada republicana do poder; o Papa Inocêncio III conferiu a ela a simbologia da caridade de Cristo; e, por fim, chegou-se a imputá-la como alegoria do rio Amazonas, nosso equador natural. Todavia, em termos simbólicos oficiais a faixa representa a linha do equador que corta o país na sua extremidade superior (COIMBRA, 1972).

É por esse motivo que há uma única estrela[28] acima da faixa, simbolizando a porção menor de território que temos acima desta linha geográfica e lembrando ser o Brasil o único país de grande dimensão que possui terra em ambos os hemisférios. Esta estrela representa o Estado do Pará, a unidade de federação que possui maior território acima da linha do equador. Embora também haja o mal entendido de que a estrela solitária seria o Distrito Federal, este é na verdade representado com toda carga simbólica pela estrela polar do sul (-89,25 graus), praticamente fixa e em torno da qual as demais têm um movimento aparente. Além disso, é a única estrela sentinela que nunca desce abaixo do horizonte no hemisfério sul (COIMBRA, 1972).

---

[28] Trata-se da estrela Alfa da constelação de Virgem conhecida como Spica (espiga de milho), que reforça a representação feminina na bandeira e simboliza a agricultura brasileira. Sobretudo, esta estrela mereceu destaque pelo seu significado na história da ciência, já que está ligada à descoberta da precessão dos equinócios por Hiparco (190-120 a.C.), um dos acontecimentos mais significativos da Astronomia antiga valorizada pelos positivistas. Há muitas outras estrelas às quais os criadores atribuíram forte carga simbólica como, por exemplo, Canopus (Argos/Carina) que recorda a lenda dos “argonautas” e representa as viagens dos navegadores portugueses, que chegaram à América do Sul à procura de um moderno “velo dourado”. Destacou ainda com proporções maiores a constelação do Cruzeiro do Sul, que no momento histórico de Proclamação da República passava sobre o meridiano da cidade do Rio de Janeiro, na época capital do Brasil.

Coimbra (1972) ainda registra que as estrelas de cinco pontas também são aspectos heráldicos mantidos desde a bandeira anterior. Exposto o simbolismo de duas delas, cada uma das demais vinte e cinco representa um outro estado brasileiro (figura 2).

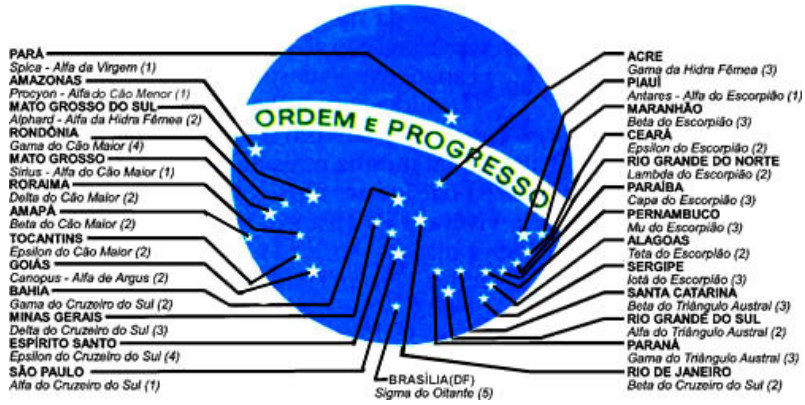


Figura 2 – Legenda Atual da Esfera Celeste da Bandeira Nacional
Fonte: www.presidencia.gov.br

Costa (2002) relata que para a versão final da bandeira – projetada por Raimundo Teixeira Mendes, então presidente do Apostolado Positivista do Brasil, e desenhada pelo pintor Décio Vilares – previu-se pontuar vinte e uma[29] estrelas[30], dentre as quais a constelação do Cruzeiro do Sul, de modo a simbolizar o aspecto[31] do céu do Rio de Janeiro no instante da Proclamação da República. Contudo, respeitando a vontade de Benjamim Constant – intermediador entre os criadores da bandeira e o governo provisório – de destacar o Cruzeiro do Sul e objetivando manter a relação entre as estrelas foi escolhido o momento do dia sideral em que o Cruzeiro do Sul está erguido na vertical em culminação superior, próximo ao meridiano do Rio de Janeiro, local do fato histórico. Trata-se, portanto, da hora matinal exata de 08h:13m:58s (oito horas, treze minutos e cinqüenta e oito segundos), que passou a simbolizar não o momento da Proclamação como se

[29] Originalmente representando vinte estados da União e o novo estado neutro a ser criado, o Distrito Federal.

[30] As estrelas da bandeira do Brasil aparecem com cinco dimensões diferentes, procurando reproduzir o brilho aparente das estrelas (foram consideradas as escalas de magnitude: 0,3, 0,25, 0,2, 0,14 e 0,1 vezes 1/14 da largura da bandeira, que foi concebida na proporção 14x20).

[31] Esta escolha foi influenciada pela sugestão e orientação do professor catedrático em Astronomia da Escola Politécnica Manuel Pereira Reis, deveu-se ao fato de ser esta a única maneira na qual se consegue respeitar a proporção e a posição relativa entre as estrelas, senão como que fixadas no "firmamento" em relação ao qual a Terra estaria dentro desta esfera oca imaginária. É exatamente por este motivo que as constelações se apresentam espelhadas em relação à sua real disposição, já que vemos na bandeira o referido firmamento "pelo lado de fora" como que erguendo seu globo com as mãos na mesma quantidade de graus da latitude do Rio de Janeiro.

queria, mas o alvorecer do dia que marcou um período igualmente novo para o país. Um céu diurno que seria possível visualizar, não fosse o brilho do sol.

Passados cem anos, em 11 de maio de 1992[32] foi definida a versão atual da bandeira nacional, com vinte e sete estrelas, representando o Distrito Federal e o novo número de estados brasileiros, tendo sido as novas estrelas acrescidas de acordo com a configuração celeste original, ou seja, referenciadas no conceito segundo o qual a Bandeira foi idealizada.

Por fim, embora popularmente se atribua significado a cada uma das cores, esta nunca existiu historicamente no período republicano, salvo em poemas de Olavo Bilac que as relaciona às nossas riquezas e pode ter sido a origem do simbolismo das quatro cores.

Destarte, num compêndio de tudo o que este autor encontrou publicado em diversos *sites* na Internet, pode-se dizer que na concepção popular mais completa: o verde corresponde à pujança das nossas florestas; o amarelo ao sol que fez cintilar nosso ouro aos olhos dos bandeirantes e que hoje resplandece sobre nossa agricultura; o azul às nossas águas abundantes iluminadas pela divina luz do céu profundo, e o branco, como cor completa, faz referência à plenitude da paz obtida pela conduta de um povo cristão que pode se orientar pelo lema positivista completo de Comte: "o amor por princípio e a ordem por base; o progresso por fim".

2.1.4.2. O Hino Nacional

Antes da Proclamação da República, o Brasil teve quatro hinos próprios. Para se enquadrar no espírito republicano, a mudança dos símbolos pátrios buscou escolher um novo Hino por meio de um concurso. Quando finalmente foi escolhido o célebre poema de Medeiros de Albuquerque[33], alguns maestros foram convidados para musicá-lo, sendo que a mais aplaudida pelo público foi a composição do maestro Leopoldo Miguez. Este hino ficou conhecido como o *Hino da Proclamação da República*, tendo em vista que o presidente Deodoro da Fonseca preferiu manter a melodia antiga decretando[34] a manutenção da melodia de Francisco Manuel que,

---

[32] Lei 8421/92.
[33] "Liberdade! Liberdade! Abre as asas sobre nós! E que a voz da igualdade, seja sempre a nossa voz! [...]".
[34] Decreto 171/1890

todavia, seguiu por um longo período com o inconveniente da ausência de uma letra (DUARTE, 2001, p. 195).

O atual Hino do Brasil[35], iniciado pelo célebre verso “Ouviram do Ipiranga as margens plácidas” de Joaquim Osório Duque Estrada, embora tenha sido originalmente composto em 1909 – e modificado em onze partes sete anos depois – só foi decretado como *Hino Nacional* na véspera[36] do centenário da Independência.

Até 1936 o canto do Hino Nacional era executado apenas em eventos oficiais. Este ano marca o momento em que foi tornada obrigatória[37] sua execução tocada (si-bemol) e cantada (fá) nos estabelecimentos de ensino e associações com fins educativos de todo o país. Posteriormente outras obrigações surgiram para reforçar sua importância. Por exemplo, atualmente ninguém pode ser admitido no Serviço Público sem que demonstre conhecimento do Hino Nacional (NOTICIÁRIO DO EXÉRCITO, 1997).

2.1.4.3. As Armas Nacionais

O Brasão é um tipo de símbolo herdado da Idade Média, quando os cavaleiros medievais distinguiam-se nas cruzadas por seus respectivos emblemas. O atual Brasão Nacional brasileiro (figura 3) foi idealizado pelo engenheiro alemão Arthur Saüer, a pedido do Marechal Deodoro da Fonseca. As Armas Nacionais representam a glória, a honra e a nobreza do Brasil e foram efetivadas na mesma data que a Bandeira, em 19 de Novembro de 1889.

Figura 3 – Brasão Nacional
Fonte: www.presidencia.gov.br

[35] Vide anexo 1, juntamente com uma interpretação – em discurso direto – realizada por este autor.
[36] Decreto 15.671/1922
[37] Lei 259/1936

O Manual dos Símbolos Nacionais (1976) descreve o Brasão de Armas da República Federativa do Brasil nas proporções de 15 (quinze) de altura por 14 (catorze) de largura. Com base neste Manual e na obra de Luz (1986) se apresenta a seguir uma descrição simbólica do Brasão.

Primeiramente, em seu centro traz a representação da constelação do Cruzeiro do Sul, com 5 (cinco) estrelas prateadas dispostas sobre fundo azul, com a bordadura do campo perfilada de ouro, carregada de estrelas de prata em número igual ao das estrelas existentes na Bandeira Nacional, representando as atuais unidades da Federação.

Este escudo redondo se insere em uma grande estrela que simboliza a vastidão, riqueza e a exuberância da terra brasileira. A estrela partida-gironda de cinco pontas tem bordas em ouro e *passepartout* vermelho goles, que simboliza o sangue derramado por heróis em favor da Pátria. Cada uma das pontas está dividida em dois gomos com as cores da independência: o gomo da esquerda verde sinople e o da direita amarelo ouro.

Este pentagrama, por sua vez, repousa sobre a lâmina de uma espada vertical em pala, lembrança da intervenção militar que derrubou a Monarquia e proclamou a República. A Espada possui um punho em prata e guardas de azul blau bordejadas em ouro, sendo o centro da guarda um quadrado vermelho goles no qual se destaca uma estrela de prata de cinco pontas representando, respectivamente, o distrito federal e a capital federal, centro de comando.

Indicando a vocação agrícola do Brasil se estendem um ramo de café frutificado à destra e um ramo de tabaco florido à sinistra, ambos os ramos verdes com eclosão vermelhas. Tratam-se das representações das maiores riquezas comercial-agrícolas por ocasião da proclamação da República e tradicionais dos símbolos pátrios passados.

Os ramos são unidos pelo laço da nação que é constituído de uma pequena faixa azul que acompanha outras três faixas azuis na base do Brasão nas quais se inscrevem a designação oficial do Brasil e a data da proclamação da República. Na faixa estendida sobre o punho da espada aparece, em ouro no centro, a legenda

"República Federativa do Brasil", e as expressões "15 de novembro" na extrema direita e "de 1889" à esquerda.

Por fim, todo o conjunto fica sobre um resplendor de ouro, cujos contornos da auréola dourada formam uma estrela de vinte pontas, representando os vinte Estados existentes à época da proclamação da República, excetuando-se o Distrito Federal, já representado no centro da espada.

2.1.4.4. O Selo Nacional

Dispensando a assinatura de autenticação, foi este Selo utilizado no passado como sinete oficial que moldava a cera que lacrava as correspondências Federais (LUZ, 1986).

O Selo Federal, em geral utilizando tinta de aspecto dourado, atualmente é usado para autenticar os atos de governo, diplomas e certificados expedidos tanto pelos estabelecimentos oficiais de ensino quanto pelas instituições educacionais reconhecidas (DUARTE, 2001, p.194).

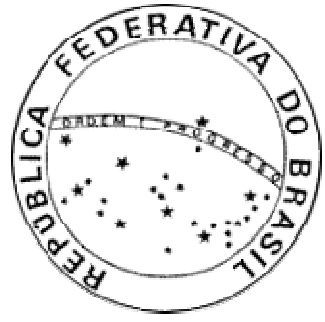


Figura 4 – Selo Nacional
Fonte: www.presidencia.gov.br

De formato circular, é constituído pela parte central da Bandeira Nacional – a esfera celeste com a frase “Ordem e Progresso” – circundado externamente pela inscrição “República Federativa do Brasil” que está contida em uma circunferência maior concêntrica.As letras destas notórias palavras têm de altura um sexto do raio do círculo interior, e, de largura, um sétimo do mesmo raio (MANUAL DOS SÍMBOLOS NACIONAIS, 1976).

2.1.4.5. Os Aspectos Legais que Regulam o Uso dos Símbolos Oficiais

A primeira lei[38] a dispor sobre os padrões de constituição e uso dos símbolos nacionais data de 1942, cujo parágrafo primeiro já trazia os quatro símbolos nacionais oficialmente constituídos e as principais diretrizes que permaneceram até hoje com poucas alterações. Contudo, a legislação em vigor que dispõem sobre os símbolos nacionais tem por base a Lei 5.700 de 01 de setembro de 1971, visto que a anterior fora revogada em 1968. Depois a Lei sofreu quatro atualizações: em 1972[39], 1981[40] e 1992[41], além de um decreto complementar em 1989[42]. A Lei consolidada pode ser consultada na íntegra no anexo 2 desta Dissertação.

Pelo valor simbólico e difusão da Bandeira Nacional, e pela sua utilização recorrente na prática em estudo, é importante reconhecer alguns aspectos da legislação que rege seu uso. Destaca-se, a seguir, o que é permitido:

- Pode ser hasteada em mastro ou adriças, nos edifícios particulares, sindicatos, templos, campos de esporte, escritórios, salas de aula, auditórios, embarcações, ruas e praças, e em qualquer lugar em que lhe seja assegurado o devido respeito. Porém, a Lei exige que a mesma deve ser levada a um quartel para que seja autorizado seu uso caso ele esteja em conformidade com os padrões definidos[43].
- Ainda, autoriza-se que seja: distendida sem mastro – desde que na horizontal, com a estrela isolada para cima e sem obstrução – quando conduzidas por aeronaves ou balões, aplicadas sobre parede ou presa a um cabo horizontal ligando edifícios, árvores, postes ou mastros; reproduzida sobre paredes, tetos, vidraças, veículos e aeronaves; composta com outras bandeiras, panóplias, escudos ou peças semelhantes; conduzida em formaturas, desfiles, ou mesmo individualmente; e, distendida sobre ataúdes, até a ocasião do sepultamento.

---

[38] Del 4545, de 31/07/1942, tendo sido alterado pelos Decretos-Lei 5.235/1943 e 9.079/1946 e revogado pela Lei 5.443, de 28/05/1968, que por sua vez foi revogada pela Lei 5.700 de 01 de setembro de 1971, que retomou os símbolos pátrios.

[39] Lei 5.812/72, modificou dois incisos (IV e III) de dois diferentes artigos (13 e 18, respectivamente).

[40] Lei 6.913/81, deu nova redação aos artigos 35 e 36.

[41] Lei 8.421/92, atualizou os símbolos pátrios reconhecendo neles todas as unidades da federação.

[42] Dec 98.068/89, dispôs sobre o hasteamento da bandeira e deu outras providências.

[43] Sempre respeitando a proporção 14x20 e nas proporções adequadas. A Bandeira Nacional quando hasteada em mastro plantado no solo, não deve ter sua largura maior que 1/5 (um quinto) nem menor que 1/7 (um sétimo) da altura do respectivo mastro. Por exemplo, uma bandeira do maior tipo oficial (sete) previsto na Lei, medindo 3,15m de largura e 2,21m de altura deve ser erguida em mastros não menores que 15,75 metros.

- É permitido que seja usada em todas as manifestações do sentimento patriótico dos brasileiros, de caráter oficial ou particular. Contudo, as bandeiras em mau estado de conservação devem ser entregues em uma unidade militar para serem incineradas no dia da bandeira.

Porém, é nas proibições legais que a prática em estudo se ressente. A Lei, por exemplo, considera crime o uso da Bandeira estampada em roupas, acessórios e indumentárias civis de qualquer tipo. Ainda mais preocupante é o fato de que, em termos comerciais, é também proibida a reprodução da Bandeira em produtos comercializados, fato este que interessa diretamente a este estudo e que pode oferecer restrições a operacionalização da estratégia aqui explorada.

> Art . 31. São consideradas manifestações de desrespeito à Bandeira Nacional, e portanto proibidas: [...] IV - Reproduzí-la em rótulos ou invólucros de produtos expostos à venda. (Lei 5.700/1981)

Contudo a mesma Lei declara que as cores consideradas nacionais – o verde e o amarelo – podem ser usados sem quaisquer restrições, inclusive quando associadas ao azul e branco. Assim sendo, a simbologia destas cores e seu uso na comunicação serão examinados no terceiro tópico deste referencial teórico.

Antes, o referencial teórico aborda o construto Vantagem Competitiva em suas origens, dissertando tanto sobre seus conceitos base quanto sobre os trabalhos recentes que derivaram do conceito de vantagem competitiva e se apresentam como contribuições a este estudo.

2.2. A Conquista Estratégica de Vantagem Competitiva no Brasil

Encerrada a revisão do valor estratégico da Identidade Nacional, descerra-se o referencial de outro campo teórico: a teoria de Vantagem Competitiva – construto este inserido no ambiente da estratégia propriamente dita.

> **Vantagem Competitiva** é a vantagem obtida por meio do menor custo de produção ou de distribuição e pela maior diferenciação do produto e da empresa em relação a seus concorrentes; vantagem sobre os concorrentes obtida oferecendo-se a seus clientes maior valor por meio de preços mais reduzidos ou proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados (MOREIRA, 1996. p. 240).

Pela diversidade de entendimentos sobre os conceitos fundamentais presentes no título deste tópico, se apresenta – além da definição acima – a conceitualização do que se entende por “mercado brasileiro”, ou “mercado doméstico”.

> **Mercado Brasileiro** é o conjunto identificável de pessoas, consumidores efetivos ou em potencial, que num determinado momento habita dentro das fronteiras geográficas do país e que detém poder aquisitivo, disposição e capacidade de pagar por produtos e serviços aqui comercializados por empresas e instituições que se dispõem a vendê-los. Para efeito de análise pode ser dividido conforme classe social, sexo, idade, hábitos, cidades ou regiões. (Baseado em MOREIRA, 1996. p.161-2).

2.2.1. Antecedentes Históricos da Vantagem Competitiva e da Estratégia

Conforme a narrativa de Galbraith (1998), foi a partir da primeira Revolução Industrial, localizada historicamente no século XVIII e geograficamente na Inglaterra, que o advento e uso das máquinas a vapor – em substituição ao processo artesanal – permitiram o aumento de produtividade, diminuição dos preços e o crescimento do consumo e dos lucros.

Então, o acúmulo de capitais e a abertura de mercados em razão da expansão marítima inglesa – inclusive o mercado brasileiro – continuaram a estimular o crescimento da produção em volume e número de mercadorias ofertadas. Os produtos, entretanto, deixaram de ser artesanalmente personalizadas conforme o gosto, anseios e características individuais do comprador.

De 1860 a 1900, a segunda Revolução Industrial, impulsionada pela utilização de novas formas de energia – mormente energia elétrica e energia obtida a partir de derivados de petróleo – assistiu a difusão dos princípios de industrialização para outros países[44] do mundo, suscitando concorrentes aos produtos ingleses.

No Brasil, a industrialização é descrita por Caio Prado Jr. (1987) como tendo início no século XIX, a partir do setor de bens de consumo como tecidos de algodão, chapéus, bebidas, produtos químicos e farmacêuticos. Entretanto, a política adotada pelo governo republicano brasileiro[45] – voltada aos interesses agro-exportador do café – relegou ao segundo plano a indústria, tida como secundária e desnecessária, em um país de tradição agrícola.

Este quadro começou a se alterar com a I Guerra Mundial (1914-1918), período no qual as exportações do café e outros produtos primários diminuíram e se encontrou grande dificuldade na importação de manufaturados, fazendo progredir o setor industrial brasileiro que após a Guerra já contava com fábricas de cimento, papel e celulose, máquinas agrícolas e ferro.

A "modernista" década de 20 foi caracterizada, segundo Prado Jr. (1987), pelo aumento da capacidade de produção para atender a demanda do promissor mercado nacional e pelo desenvolvimento de técnicas de vendas, propaganda e variação de preços, como meios de competir com os produtos estrangeiros que voltaram a invadir o mercado nacional no entre guerras.

Na política, o nacionalismo industrial tomou o poder na revolução de 30 com Getulio Vargas, sendo o crescimento industrial uma das bandeiras[46] de afirmação do Estado brasileiro desde então (PRADO JR., 1987).

A busca – na prática – pelo que hoje a teoria entende como Vantagem Competitiva, portanto, teve início nas empresas brasileiras pelo menos trinta anos antes de se fazer necessária nos EUA, já que este conviveu com um ambiente interno monopolista até o início da década de 60.

---

[44] Segundo Galbraith (1998), a industrialização foi desenvolvida primeiro por países hoje classificados como ricos como França, Alemanha, Bélgica, Holanda, Estados Unidos e Japão e, posteriormente, em países como Brasil, México e Argentina.

[45] Desde 15 de Novembro de 1889.

[46] As outras bandeiras foram: proteção das riquezas do subsolo, a exploração das fontes de energia e a instalação de indústrias de base.

Já os freqüentes estudos brasileiros sobre Vantagem Competitiva são mais recentes, não havendo ainda - no Brasil ou no mundo – definição precisa e consensual do que exatamente vem a ser Vantagem Competitiva. Exemplo recente de uma tentativa de construção agregadora é encontrado em Vasconcelos (2004a), que propôs o consenso através da elaboração de uma métrica à Vantagem Competitiva e sobre esta visão cunhou uma definição operacional, mas ainda complexa: "a influência líquida de todos os fatores idiossincráticos da empresa sobre o seu desempenho durante um período determinado excluídas as influências de outros fatores, como a indústria, os fatores temporais e o erro estatístico".

No relato que Vasconcelos (2004a) fez da trajetória histórica na formação do construto nos Estados Unidos, destacou a obra de Ansoff (1965, p.188) como uma das primeiras referências à expressão 'Vantagem Competitiva', então definida como a "vantagem de perceber, de forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar a oferta em função desta antecipação".

Além desta referência vanguardista, a mesma obra também registra uma pioneira definição corporativa para 'estratégia', conceituada pelo referido autor como "[...] o processo através do qual os gerentes, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade de recursos internos, a fim de se decidirem sobre as metas e sobre o conjunto de planos de ação para realizar essas metas" (ANSOFF, 1965, p.4).

Registra-se que, embora Vantagem Competitiva surja na literatura somente naquele momento, a palavra estratégia é muito anterior, assim como é a palavra relacionada: 'tática'. Nestas últimas, as raízes etimológicas estão em vocábulos gregos relativos ao combate: *stratégos* e *taktos*. *Taktos* denota arranjo ordenado ou disposição das tropas e forma de manobrá-las em um campo de batalha, enquanto *stratégos* se refere à arte do general (*stratego*) de vencer esta guerra[47].

Assim sendo, "estratégia" permaneceu ao longo da história como um termo militar, até ser incorporado e difundido como conceito central no mundo dos negócios nos Estados Unidos (EUA), por volta das décadas de 60 e 70, no contexto da "guerra" armada pelo aumento da concorrência entre as empresas norte-americanas e dessas com as japonesas que, analisava-se, precisava ser combatida.

---

[47] Fonte: Dicionário Grego-Português/Português-Grego. Porto Editora, 1997.

> A COMPETIÇÃO SE INTENSIFICOU de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo. Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existia concorrentes, a rivalidade era menos intensa. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis embotavam a competição (PORTER, 1999, p.7, grifo do autor).

Destarte, a implantação da estratégia na administração ocorreu nos EUA ao mesmo tempo em que o vigoroso e exuberante crescimento da economia brasileira – no final da década de 60 e início da década de 70 – prejudicou a necessidade de que por aqui se preocupasse com a implantação das teorias relacionadas à competição mercadológica, em pleno desenvolvimento no mundo[48].

Gaj (1990, p. 33) afirma que "implantar estratégias significa então que a nossa preocupação com o concorrente deve ganhar um espaço razoável de nosso tempo, de nossos recursos e de nossos esforços de superação próprios, de melhorar internamente".

Durante o regime militar, o crescimento da competição com empresas estrangeiras estrategicamente preparadas teve como conseqüência o fechamento de inúmeras pequenas e médias indústrias brasileiras de bens de consumo voltadas ao mercado interno, o qual passava a estar cada vez mais dominado por empresas de capital internacional, entendidas até hoje como aliadas no processo de superação do subdesenvolvimento[49].

Neste cenário histórico, percebe-se como oportuno recuperar o construto basilar da Vantagem Competitiva na formulação estratégica de empresas brasileiras, quando da sua atuação no mercado doméstico frente a concorrentes internacionais.

2.2.2. A Vantagem Competitiva no Centro da Formação de Estratégias

Quando é observada a importância da atuação estratégica, as empresas caminham para gerir a sua implementação, cujo processo se inicia pela formação ou planejamento da estratégia e se finda na avaliação posterior da mesma para sua reformulação (OLIVEIRA, 2004).

---

[48] ROCHA, A. da. CHRISTENSEN, C. *Marketing:* teoria e prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1990.
[49] Ibidem.

> [Gestão Estratégica é] o processo de buscar a compatibilização da empresa com seu meio ambiente externo, através de atividades de planejamento, implementação e controle, consideradas as variáveis técnicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas (CERQUEIRA NETO, 1993, p.18).

Com o objetivo de se manter no mercado, cada empresa passa a desenvolver, implícita ou explicitamente uma estratégia competitiva. Explicitamente quando ocorre um processo de planejamento e implicitamente ser for desenvolvida através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa.

Porter (1986, p. 14) se posicionou contrariamente à segunda forma quando enfatizou que "dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma destes métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia".

Para o modo explícito de se formular a estratégia, o mesmo autor sugeriu (Figura 5) o que deve ser considerado antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas.

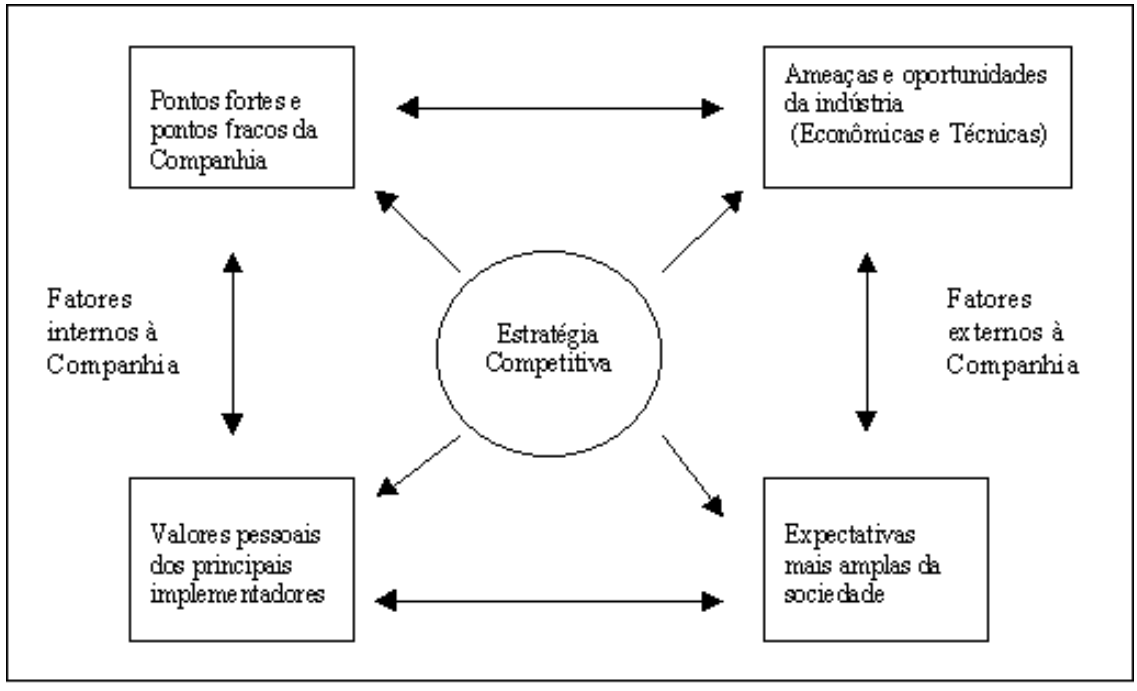


Figura 5 – Contexto no qual a estratégia competitiva é formulada.
Fonte: Porter, Estratégia Competitiva, 1986. (p.17)

A figura anterior esquematiza a formulação de uma estratégia competitiva no nível mais amplo, a qual envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso:

I. **Pontos Fortes e Pontos Fracos da Companhia** - são o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, posturas tecnológicas, identificação de marca e assim por diante.

II. **Ameaças e Oportunidades da Indústria** (Econômicas e Técnicas) - definem o meio competitivo, com seus riscos e vantagens potenciais.

III. **Valores Pessoais dos Principais Implementadores** - são as motivações e as necessidades da estratégia escolhida.

IV. **Expectativas Mais Amplas da Sociedade** - são os fatores como política governamental, interesses sociais e outros que impactam a companhia.

Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos (à companhia) da estratégia competitiva que uma companhia pode adotar em pleno êxito. Já os limites externos são determinados pelas ameaças e oportunidades da indústria e pelas expectativas da sociedade, ou seja, por seu meio ambiente mais amplo.

Ainda segundo Porter (1986), o desafio central da gestão competitiva nas empresas, seja no mercado internacional ou doméstico, é obter – sucessivamente através de suas ações estratégicas – vantagem sobre os seus concorrentes, de modo a apurar lucros sustentáveis acima da média de rentabilidade do setor.

O autor da tese acima apontou ainda que conquistar vantagens competitivas sustentáveis ante os seus rivais decorre, fundamentalmente, do valor[50] que uma empresa, por suas inúmeras atividades distintas, tem condições de criar para seus compradores (PORTER, 1989. p.31).

Uma leitura mercadológica desta última afirmação – à luz da importância dos valores organizacionais e das expectativas da sociedade para a formação da estratégia que foi registrada pelo mesmo autor – sugere que o paradigma competitivo em questão não faz alusão à luta contra o concorrente até a sua inoperância ou mesmo eliminação, como querem alguns renomados estrategistas

[50] Em termos competitivos, "valor" é aqui empregado no sentido do montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que a empresa lhes oferece (Porter, 1989. p.XV), que em última análise, se equipara na teoria de marketing ao "valor percebido" pelo cliente.

contemporâneos[51]. Ao invés da luta contra, parece se referir à disputa em favor da conquista do cliente através de uma melhor oferta de valor do que conseguem fazer os concorrentes.

Corrobora com esta interpretação o próprio fato de que Michael E. Porter veio a ser, nos últimos dez anos, um ferrenho defensor dos incentivos privados e públicos à competitividade, vendo sua existência como a mola propulsora de um mundo melhor. Esta postura é revelada com clareza na frase final da introdução de seu livro mais recente: "On Competition".

> Se esta coletânea for capaz de transmitir apenas uma mensagem, gostaria que ela se resumisse no extraordinário poder da competição para melhorar o mundo – tanto para as empresas como para a sociedade. (PORTER, 1999. p.23).

É também por este entendimento que o presente estudo se esquiva das antiquadas e artificiais idéias protecionistas governamentais, embora não deixe de buscar o entendimento de como o apego do consumidor à Identidade Nacional pode vir a ser uma nova forma de proteção natural às empresas nacionais, resultando em Vantagem Competitiva sustentável estas sem, contudo, se esquivar da competição.

Mesmo Porter (1999, p.9), em seus artigos mais recentes, já discute soluções competitivas para questões sociais importantes como o meio ambiente, a pobreza urbana, a assistência médica e as desigualdades de renda em geral, como evidenciam o título de algumas de suas mais recentes publicações:

- Set-Out 95 - **"Green and Competitive: Ending the stalemate"** publicado na Harvard Business Review em parceria com Classs van der Linde. (Cap. 10 - 'Competição').
- 1998 - **"Industrial Ecology and Competitiviness: strategic implications for the firm"**, publicado no Journal of Industrial Ecology (2/1) em parceria com Daniel C. Esty.
- Novembro-Dezembro de 1999 - **"Phylanthropy's New Agenda: Creating Value"**, publicado na Harvard Business Review em parceria com Mark R. Kramer.
- 2001 – **"Ranking National Environment Regulation and Performance: a leading indicator of future competitiviness?"**, publicado no The Global Competitiviness Report 2001-2002, em parceria com Daniel Esty.

---

[51] Vide exemplo de George Stalk Jr. e Rob Lachenauer – respectivamente, Vice-Presidente Sênior e Vice-Presidente do Boston Consulting Group – que publicaram na edição de abril de 2004 da Harvard Business Review um artigo intitulado na edição em português "Jogo Duro: cinco estratégias letais para trucidar a concorrência". Tratava-se de um compêndio do livro de mesmo título que estavam escrevendo à época.

- Fevereiro de 2002 - **"Toward a Common Language: Listening to CEO's and other Experts Talk About Performance Measurement in Philanthropy"**, publicado como estudo piloto pelo 'Center for Effective Philantropy'.
- Dezembro de 2002 - **"A Vantagem Competitiva da Filantropia Corporativa"**, publicado na Harvard Business Review em parceria com Mark R. Kramer.
- Janeiro de 2004 - **"Corporate Social Responsibility and Philanthropy can, and must be, treated together as part of a broader view of the relationship between business and society"**, publicado no 'special report' do European Business Forum.

O entendimento é de que estas estão individualmente vinculadas de forma ideslindável[52] com a economia e mais especificamente com a competição. Destarte, o refinado conhecimento da competição, além de revelador, contribui com abordagens concretas e funcionais para a busca de soluções.

2.2.3. Administração Estratégica para Vantagem Competitiva Sustentável

Nos anos 80, Michael Porter publicou duas obras[53] complementares de grande importância para a administração estratégica. Em palavras posteriores ele disse "meu objetivo tem sido o desenvolvimento de referenciais rigorosos e úteis para o conhecimento da competição que, efetivamente, transponham a lacuna entre teoria e prática" (PORTER, 1999, p.8). Tais obras ajudaram a cumprir o objetivo mencionado de tal forma que hoje seus conteúdos são recorrentemente utilizados nas discussões estratégicas acerca de cenários competitivos.

O livro pioneiro, *Estratégia Competitiva* (PORTER, 1986), concentrou-se na análise setorial e foi escrito com vistas a oferecer uma técnica analítica do ambiente industrial, sua estrutura e evolução, para apoiar a formação da estratégia e as diversas áreas funcionais da empresa. Esta obra trouxe as clássicas cinco forças competitivas, assim como as consagradas três estratégias genéricas de valor.

---

[52] Termo pouco comum na língua portuguesa, que o tradutor empregou com o sentido de "inseparável", considerando o contexto de uma investigação profunda quando é impossível demarcar a fronteira entre uma questão e outra. No original em inglês a expressão utilizada é "inextricably bounded".

[53] "Competitive Strategy" em 1980 (fruto do aprimoramento de um artigo publicado no ano anterior cujo título foi "The Structure Within Industries and Companies' Performance") e "Competitive Advantage" em 1985 (este complementado por um artigo de 1996 "What is Strategy?"). No Brasil os dois livros foram lançados, respectivamente, em 1986 (Estratégia Competitiva) e 1989 (Vantagem Competitiva). Os anos de referência utilizados são concernentes às versões em português da Editora Campus, valorizadas em detrimento das em língua estrangeira.

A obra seguinte, *Vantagem Competitiva* (PORTER, 1989), teve suas observações voltadas para apresentar à empresa – por intermédio das atividades centrais – os alicerces da construção e sustentação de Vantagem Competitiva.

A influência da "localização" na competição, os novos papéis das empresas no desenvolvimento do contexto competitivo e as novas formas de pensar sobre as políticas governamentais são os assuntos centrais do terceiro livro – Vantagem Competitiva das Nações – publicado por Michael E. Porter em 1990 e lançado no Brasil três anos depois.

Desta obra, o primeiro ponto é especialmente interessante para o entendimento do mercado doméstico. O efeito da localização na competição foi apresentado pelo autor na forma gráfica de um Diamante, no qual o referido autor mostrou como a prosperidade das empresas e dos países depende da natureza do local em que se desenvolve a competição. Uma análise dos quatro vértices do "Diamante" brasileiro será apresentada mais adiante.

Para efeito desta monografia, é útil desenvolver alguns pontos teóricos centrais deste referencial, essencialmente os ligados ao estabelecimento de uma estratégia nacional por parte das empresas locais, quais sejam: a análise das forças competitiva de um setor, as três estratégias genéricas de posicionamento e a Cadeia de Valores.

2.2.3.1. Estratégia Competitiva – análise das forças do setor

Segundo Porter (1986) o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade é divisível em duas partes: o desempenho médio do setor e o desempenho da empresa em relação à média do setor.

O primeiro caso será tratado neste tópico, qual seja, o que argumenta que o desempenho médio absoluto de todos os concorrentes de uma determinada indústria determina a rentabilidade de longo prazo deste setor.

Essa rentabilidade será tanto maior quanto menores forem as cinco forças estratégicas do ambiente competitivo, que dirigem a concorrência e a indústria (Figura 6).

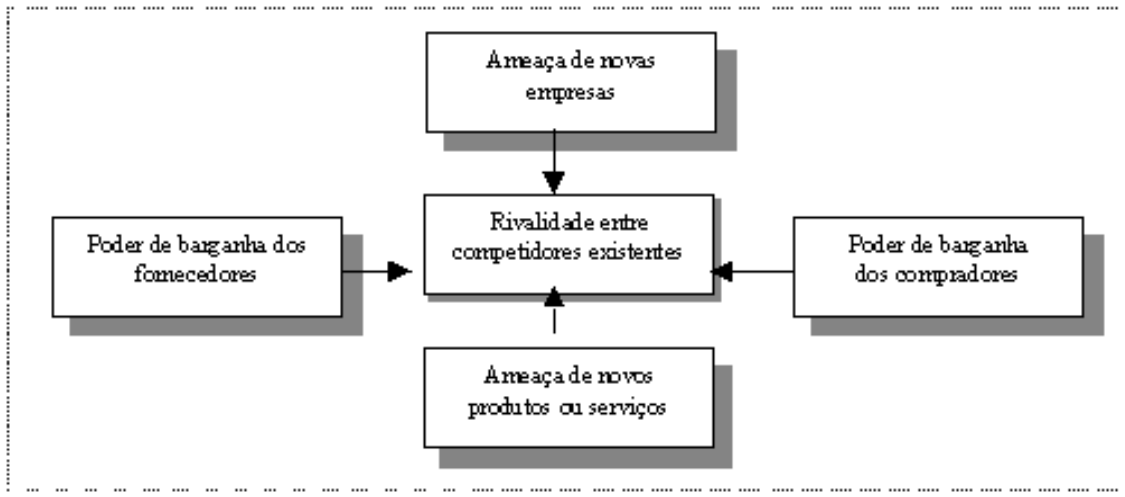


Figura 6 – As 5 forças que dirigem a concorrência e a indústria
Fonte: Porter (1986) – p. 23.

Para aquele autor, qualquer indústria – seja ela doméstica ou internacional, comercializando um produto ou um serviço – tem as regras de competição de seu setor sistematizadas em cinco forças: a ameaça da entrada de novos concorrentes, a ameaça de surgirem substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Cada setor possui uma correlação de forças própria daquela indústria, que pode variar ao longo do tempo.

O vigor destas forças individuais em cada setor determina, às empresas nele inseridas, a capacidade de obter – no longo prazo – taxas de retorno sobre os investimentos superiores à média da indústria e, ainda, ao custo de capital. Porter afirmou ainda que a rentabilidade da indústria não é uma função de aparência do produto ou de se ele engloba alta ou baixa tecnologia, mas de estrutura industrial e complementando que as cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários das empresas em uma indústria – os elementos de retorno sobre o investimento (PORTER, 1989, p.4).

Daí a necessidade de cada empresa avaliar com maiores detalhes a fonte de poder em cada uma das forças que agem em seu ambiente contra a sua melhor atuação. Faz-se necessário melhor compreendê-las, para então saber como se pode, eventualmente, influenciá-las com a introdução de uma nova estratégia, como a utilização da Identidade Nacional.

A seguir se apresentam as cinco forças que – ao impelirem custos maiores ou limitarem a prática de preços mais altos – destituem margens e reduzem a rentabilidade de longo prazo. Alteram essas forças os seguintes aspectos:

"Grau de Rivalidade entre os Competidores Existentes" é maior se:

- o número de concorrentes é numeroso ou quando concentrado é bem equilibrado em termos de tamanho e poder;
- há no momento grandes interesses estratégicos em jogo para as empresas;
- o crescimento da indústria é lento quando comparado ao desejo de expansão das empresas;
- a capacidade de produção do setor aumenta em grandes incrementos, gerando excesso de capacidade crônica e queda abrupta de preços;
- os custos fixos ou de armazenamento são altos em relação ao valor adicionado, ou o produto é perecível criando pressão para liquidações;
- não se observa diferenciação nos produtos das diferentes empresas;
- não se observa lealdade por parte dos consumidores, seja pela ausência de identidade da marca ou custos de mudança;
- os concorrentes divergem na estratégia e modo de competir, tornando complexa a captação de informações, turvas as regras do jogo e intensas as manobras pelo posicionamento, caso comum quando da entrada de concorrentes estrangeiros ou pequenas empresas que empreendem um novo posicionamento por oportunidade;
- são elevadas as barreiras à saída, em geral em função de:
  - ↳ muitos ativos especializados de difícil revenda;
  - ↳ custos de restabelecimento, de rompimento de contratos trabalhistas e de manutenção do mercado com componentes sobressalentes;
  - ↳ importância estratégica por inter-relações de setores sinérgicos, compartilhamento de instalações, imagem de mercado ou acesso a mercados financeiros;
  - ↳ custo emocional de deixar o negócio, seja por motivos egoístas ou altruístas em relação aos funcionários;
  - ↳ restrições de ordem governamental ou social.

A *"Ameaça de Novos Produtos ou Serviços Substitutos"* é maior se:

- o potencial substituto tem preço relativo próximo ao praticado na indústria;
- o potencial substituto for produzido em uma indústria com lucros altos;
- o potencial substituto estiver incrementando seu valor sem alterar preço;
- a troca pelo potencial substituto não incorrer em custos de mudança;
- o setor não faz propagandas que reforcem a categoria como um todo;
- um fraco desempenho da indústria causa insatisfação no consumidor e propensão do comprador procurar substitutos.

A *"Ameaça da Entrada de Novas Empresas Concorrentes"* é maior se:

- a previsão do nível de retaliação à entrada for baixa;
- o preço de entrada no mercado for convidativo e viabilize o investimento;
- são baixas as barreiras à entrada, em geral em função da ausência de:
  - ↳ operações com economia de escala elevada;
  - ↳ dificuldade de acesso a canais de distribuição;
  - ↳ diferenciação dos produtos por patente ou marcas já estabelecidas;
  - ↳ lealdade por parte do consumidor com baixo custo de mudança de fornecedor;
  - ↳ necessidade de capital exigido para publicidade inicial ou pesquisa e desenvolvimento;
  - ↳ política governamental restritiva à exploração de produtos ou serviços oferecidos pelo setor;
  - ↳ desvantagens de custos absolutos independentes da escala, que ocorrem quando há competidores que: possuem patentes tecnológicas, tem acesso privilegiado à matéria-prima, estão favorecidos por sua localização, recebem subsídios governamentais, tem baixo custo na pesquisa e desenvolvimento de produtos ou mesmo são superiores pela experiência e curva de aprendizado.

O *"Poder de Negociação e Barganha dos Fornecedores"* é maior se:

- o fornecimento de um determinado insumo é diferenciado e dominado por poucas empresas, sendo mais concentrado que as indústrias compradoras;

- a indústria da qual faz parte não faz compras em grande volume ou não é um importante cliente para o grupo fornecedor para ser significativa na ocupação da capacidade produtiva do fornecedor, não estabelecendo custo de mudança para o fornecedor;
- os produtos que precisam ser adquiridos pela empresa:
  - ↳ são imprescindíveis para o seu processo;
  - ↳ são essenciais para a redução de custos finais;
  - ↳ são relevantes para a diferenciação e qualidade final do seu produto;
  - ↳ são perecíveis ou há alguma impossibilidade de armazená-lo em estoque;
  - ↳ não possuem substitutos;
- o fornecedor pode passar a fabricar e oferecer o que se produz (integrar para frente), sem temer que a indústria integre para trás;
- a troca de fornecedor incorre em custo de mudança, como nos casos em que:
  - ↳ os produtos fornecidos são específicos ou muito diferenciados;
  - ↳ há uma parceria estabelecida;
- o fornecedor não enfrenta custo de mudança por deixar de lhe atender;

O *"Poder de Negociação e Barganha dos Compradores"* é maior se:

- os compradores estão concentrados ou adquirem grandes volumes;
- os produtos adquiridos pelo comprador possuem um estoque de segurança, não são imprescindíveis para o seu processo ou relevantes para a qualidade final do seu produto;
- o comprador tem total informação de mercado, conhecendo seus preços, ofertas e potenciais substitutos;
- o comprador for um intermediário com influência na decisão de compra dos consumidores finais;
- o comprador pode passar a produzir o produto (integrar para trás) sem temer que a indústria integre para frente;
- o comprador não incorre em custos de mudanças, como nos casos em que:
  - ↳ os produtos são padronizados ou não diferenciados;
  - ↳ não há lealdade ou parceria estabelecida;

- o comprador precisa pressionar a redução de custos quando:
  - ↳ o comprador vem obtendo lucros baixos ou negativos;
  - ↳ os produtos adquiridos forem parte significativa dos seus custos totais.
- a capacidade instalada e os custos fixos da empresa a impede de selecionar compradores com menor poder de barganha ou ainda deixar de vender quando o preço ofertado não for satisfatório;

Além destas cinco, Porter (1986, p.44) destacou duas outras forças que devem ser consideradas na análise. A primeira delas diz respeito à mão-de-obra que representa uma força significativa se organizada em fortes sindicatos ou se é altamente qualificada e escassa, com crescimento de oferta limitado.

O segundo caso é o Governo e deve ser considerado em todas as análises, pois tem poder de influenciar todas as forças já citadas. Nenhuma análise estrutural está completa sem um diagnóstico sobre como a política atual e futura, a todos os níveis, irá afetar as condições estruturadas (PORTER, 1986, p.45).

2.2.3.2. Vantagem Competitiva - posicionamento estratégico distinto

Já foi exposto no item anterior que o desempenho de qualquer empresa num determinado ramo de atividade é divisível em duas partes: o desempenho médio do setor e o desempenho da empresa em relação à média do setor. Tendo sido desenvolvida a primeira parte, será tratado aqui o segundo elemento da equação: o componente individual de rentabilidade da empresa. Este decorre do desempenho relativo da empresa no setor, acima ou abaixo da média.

Para que a rentabilidade de longo prazo seja superior, supõe-se que seja preciso constituir Vantagem Competitiva. Neste estudo, se estuda a construção da Vantagem Competitiva no mercado doméstico por meio da Identidade Nacional.

Para Porter (1986), uma rentabilidade superior depende de um posicionamento estratégico desenvolvido de modo a criar uma posição defensável ao se lidar com as cinco forças competitivas. Em outras palavras, formular – a partir de ações ofensivas e defensivas – uma abordagem vantajosa sobre a competição em um determinado setor, de tal forma que proporcione à empresa maior retorno sobre o investimento.

Gaj (1990, p. 34) fez uma analogia referente a este avanço a uma posição defensável mencionando que "as melhores posições são as montanhas, as partes altas, mais difíceis do inimigo atingir. Do alto da montanha se domina o vale". O autor referiu-se provavelmente àquelas organizações que dominam o mercado e atuam pela elevada aceitação de seus produtos.

Porter (1989, p.23), sem lançar mão de metáfora, apresentou o conceito de forma objetiva propondo que “definir uma estratégia é criar uma posição única, distinta, significativa e valiosa perante os clientes, que inclua um conjunto diferente de atividades e que a concorrência não possa copiar facilmente”. Imagina-se que a Identidade Nacional, eventualmente, possa cumprir esse papel, mesmo sendo discutível o seu grau de transferibilidade.

Buckley e Casson (1976) introduziram o conceito de fontes não transferíveis de Vantagem Competitiva. Sugeriram que as empresas globalmente atuantes optem por manter os centros de pesquisa e desenvolvimento e os centros de produção de tecnologia mais avançadas em localidades onde controlem o fluxo de informações, que são fontes de Vantagem Competitiva. Deste modo, podem manter vantagens competitivas internalizadas, preservando – de transferência a outras empresas – segredos industriais, processos internos, conhecimentos especializados, conhecimento dos empregados entre outras informações estratégicas.

Schumpeter (1950) já havia afirmado que as empresas que tiverem sucesso na inovação de produtos ou processos produtivos serão recompensadas por uma vantagem temporária sobre seus concorrentes oriunda de um monopólio provisório sobre o que foi desenvolvido, usufruindo lucros maiores.

Hippel (1988) comprovou o argumento de Schumpeter ao afirmar que os retornos de uma inovação bem sucedida podem vir na forma de redução de custos, aumento dos preços, e/ou aumento das vendas durante o período que a empresa conseguir manter o monopólio intransferível. Entretanto, afirmou ainda que – como a maior parte das inovações de produtos vem a partir da sugestão de compradores, portanto, públicas – o monopólio é temporário.

Entretanto, para Porter (1986) a Vantagem Competitiva sustentável não precisa advir da não transferibilidade, sendo possível obtê-la a partir da escolha por uma das três estratégias genéricas: Custos, Diferenciação e Enfoque (Figura 7).

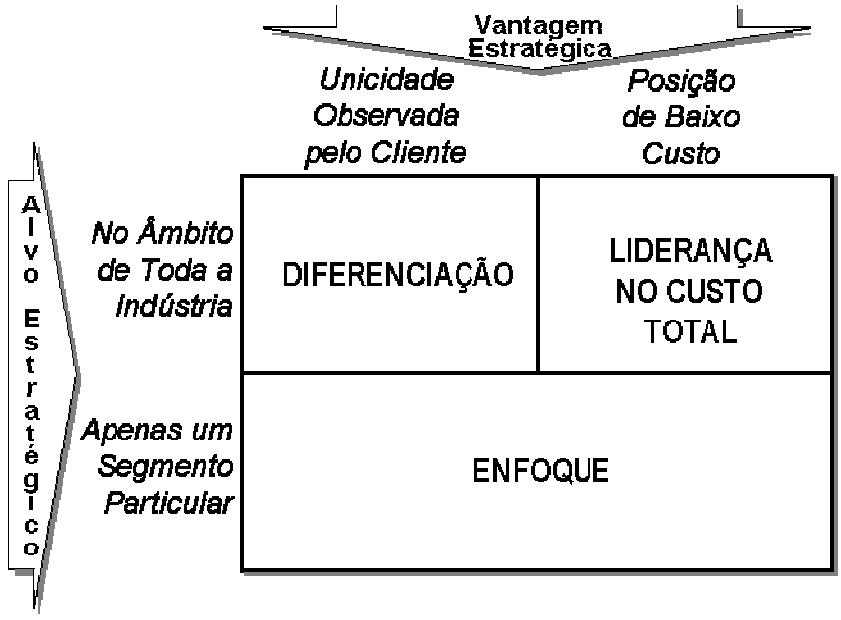


Figura 7 – Três estratégias genéricas
Fonte: Porter (1986) – p. 53.

Sob a ótica do valor gerado ao consumidor, argumentou o referido autor que a vantagem estratégica significa oferecer preços inferiores por benefícios equivalentes ou benefícios únicos que compensem o custo de se pagar um preço *premium*.

Essas duas propostas de vantagem correspondem, respectivamente, às estratégias genéricas denominadas por Porter (1986) de “liderança no custo total” e de “diferenciação” para as empresas que têm a indústria toda como alvo de sua atuação. Já nos casos em que as empresas atuem em um segmento específico e delimitado, o “enfoque” desponta como uma alternativa estratégica.

Caso haja um segmento identificável de consumidores “nacionalistas”, a estratégia de enfoque poderá vir a se revelar como a mais adequada. Se assim ocorrer esta evolução, compreende-se que haverá maior Vantagem Competitiva em atuar com os atributos nacionais únicos. Todavia, como este estudo desconhece previamente a existência de um segmento específico, prevalece o entendimento de que se deve considerar o âmbito geral de toda a indústria: Diferenciação e Liderança em Custos. Especula-se que esta seja, hoje, uma estratégia compreendida como de diferenciação.

Porter (1986) chamou a atenção para o fato de que é preciso escolher apenas uma delas, para então traduzir uma das três estratégias genéricas em estratégias mais específicas apropriadas a tipos particulares de situações de uma indústria.

Assim sendo, para fins deste referencial teórico, se decidiu detalhar as origens, contribuições, requisitos e riscos de cada uma das estratégias amplas, de forma esquemática, conforme o Quadro 4 abaixo:

	LIDERANÇA EM CUSTOS	DIFERENCIAÇÃO	ENFOQUE
BASES:			
- Utilização	**Anos 70**	**Anos 80**	**Anos 90**
- Conceitos-chave	Curva de experiência, Economia de Escala, Controle, Cortes Orçamentais, Processo Eficaz Eficiente e Efetivo	Imagem, Marca, Tecnologia, Inovação, Peculiaridades, Customização, Rede de Distribuição e Assistência, etc.	Atendimento, Cumplicidade, Conhecimento, Pesquisa Extensiva, Projetos de Novos Produtos, etc.
- Objetivo	**Reduzir custos para ter a melhor oferta de preço**	**Criar valor superior ainda que observando os custos**	**Localizar e satisfazer necessidades únicas**
- Idéia-central	A empresa mais competitiva é aquela que tem os custos mais baixos, gerando recompra por economia	A empresa mais competitiva é aquela cuja oferta de atributos diferenciados, gerando valor percebido maior que as demais	A empresa bem sucedida é aquela que faz um certo grupo de clientes muito satisfeita, gerando fidelidade
MIX DE MERCADO:			
- Consumidor-Alvo	**Todos**	**Vários Segmentos**	**Um Segmento**
- Tipo de Produtos	Padronizados	Linhas Diferenciadas	Específicos
- Preço	**Menor**	**Maior**	**Premium**
- Promoção	Mídia de Massa	Mídia Segmentada	Mídia Específica
- Canais	**Atacado**	**Varejo**	**Lojas Especializadas**
- Área Geográfica	Global	Nacional	Regional
CONTRIBUIÇÕES:			
- Transformação	**Excelência operacional**	**Liderança produto/serviço**	**Intimidade com o cliente**
- Retorno	Acima da média da indústria quando há intensa rivalidade entre os concorrentes	Acima da média da indústria por criar posição defensável para lidar com as forças competitivas	Acima da média da indústria se consegue altas margens através de custo baixo e preço premium.
- Mecanismo	**Custo Baixo > Markup Baixo > Preço Baixo > Giro Alto**	**Custo Médio> Markup Médio > Preço Médio > Giro Médio**	**Custo Baixo > Markup Alto > Preço Alto > Giro Baixo**
REQUISITOS:	"Acesso a capital barato para a construção agressiva de instalações em escala eficiente e com processo eficaz"	"Criatividade e grande habilidade de Marketing para gerar um sentimento de exclusividade e superioridade"	"Construir reputação de tradição, especialidade ímpar, liderança em qualidade e tecnologia"
	"Supervisão vigorosa da organização dos trabalhos e das metas quantitativas de ganhos de experiência"	**"Aceitar a impossibilidade de obter uma alta parcela do mercado, pois nem todos poderão adquirí-la"**	**"Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas"**
	"Proibição da formação de contas marginais dos clientes e gastos especiais na distribuição"	"Impossibilidade de ofertar todos os materiais e serviços de altíssima qualidade"	"Obter forte cooperação dos canais, com habilidade ímpar no relacionamento"
	"Controle rígido e detalhado de custos e despesas por relatórios freqüentes"	**"Exige trade-off entre ofertas de valor que sejam muito dispendiosas"**	**"Envolve necessariamente um trade-off de margem e volume de vendas"**
	"Minimização de custos em áreas de investimento: P&D, Assistência, Força de Vendas, Publicidade, etc."	"Forte coordenação e incentivo qualitativo entre funções de pesquisa básica, engenharia de produto e marketing"	"Limitar fortemente a parcela de mercado a ser atingida e dirigir todas as políticas acima para esta meta em particular"
RISCOS:	**"Ignorar completamente áreas importantes como P&D, Marketing, Assistência Técnica, etc."**	**"Atuar em segmentos com sazonalidade semelhante ou conflitantes em termos de imagem"**	**"Não conseguir que o giro, conforme a margem fixada, cubra os custos fixos da operação"**
	"Vantagem anulada por imitação ou mudança tecnológica acessível aos concorrentes"	"Vantagem anulada por imitação ou pelo valor adicional não compensar desembolso extra"	"Vantagem anulada por necessidades únicas do alvo-estratégico se acomodarem"
	"Negar investimentos em mudanças pedidas no produto"	**"Compradores se sofisticam desconsiderando valor no seu diferencial"**	**"Perder o foco relacional por partir para mercados maiores no alvo estratégico"**

QUADRO 4 – Detalhamento das três estratégias genéricas de Porter.
Fonte: Autor, baseado em Porter (1986).

O artigo “o que é estratégia?” (PORTER, 1996) trouxe alguns pensamentos adicionais sobre o tema. Nele o autor reapresentou a idéia de que a empresa consegue níveis de rentabilidade superiores à média do setor através de custos mais baixos ou da prática de preços mais altos que os rivais.

Ambas possibilidades criam Vantagem Competitiva. A conseqüente geração de rentabilidade é compreendida melhor pela divisão das empresas em atividades. As diversidades estratégicas, que podem gerar um retorno superior, se situam nas peculiaridades das empresas no exercício de tais atividades.

Nota-se que a definição de atividades é mais estreita que as de áreas funcionais, pois se refere a cada um dos vários processos econômicos exercidos por elas. Estas atividades foram sistematizadas no que Porter denominou de Cadeia de Valores, que será apresentada no tópico seguinte (2.2.3.3.).

As diferenças de desempenho sustentável quase sempre dependem de uma posição estratégica distinta, como enfatizou Porter (1999, p.10). De um modo geral, se obtém preços superiores em virtude de uma oferta diferenciada de valor, conseguida pelo gerenciamento da Cadeia de Valores com foco na busca por eficácia das atividades que agregam valor.

Já a obtenção de custos inferiores é alcançada pela aplicação de melhores práticas e na busca por eficiência operacional. Mas isso passou a ser uma premissa de todas as empresas, independentemente da escolha estratégica.

Porter (1996) reforçou o alerta afirmando que as vantagens de custos são menos sustentáveis que as de diferenciação, especialmente quando se apóiam em escala e equipamentos disponíveis no mercado.

Entretanto, é possível sustentar valor nesta estratégia quando há posse exclusiva de tecnologia de processos, características especiais de produto e histórico de investimento contínuo em ativos físicos especializados, P&D e Marketing, sem, contudo, comprometer os custos gerais da empresa.

Porter (1996) complementou essas idéias ao explorar a fundo os critérios de posicionamento – variedades, necessidades e acesso – que possibilitam a compreensão das estratégias genéricas num nível mais elevado de especificidade, aparentemente desnecessárias para os objetivos deste estudo.

Neste mesmo artigo, a despeito das críticas que sua teoria recebeu, sustenta a necessidade de opção de uma única estratégia genérica, justificando sua argumentação nas contradições intrínsecas dos diferentes posicionamentos estratégicos, reveladas nos momentos em que se faz necessário tomar decisões estratégicas em cada uma das atividades da Cadeia de Valores e as opções que beneficiariam ambas as estratégias escolhidas se revelam mutuamente excludentes.

Também defendeu que a compatibilidade das atividades é apontada como essencial para produzir sustentabilidade. Isso pode dizer que, no caso da incorporação empresarial da brasilidade como valor empresarial a ser comunicado, pode se revelar necessária a coerência interna nas compras corporativas, ainda que em sacrifício de outras vantagens.

Por fim, Porter reforçou que a experiência demonstra que as diversificações estratégicas que não estão estreitamente vinculadas à Vantagem Competitiva sustentável na unidade de negócios em geral destroem o valor econômico.Pode-se inferir que é importante que o uso da Identidade Nacional esteja compatível com a estratégia mais ampla da empresa, se possível, atuando sinergicamente com esta.

2.2.3.3. Cadeia de Valores – analisando as atividades da empresa

As mais diversas áreas da empresa desempenham suas atividades e interagem na execução da estratégia escolhida para juntas cumprirem o importante papel de obter e sustentar Vantagem Competitiva.

Para analisar as fontes da Vantagem Competitiva faz-se necessária a sistematização de todas as atividades executadas. É, então, a Cadeia de Valores que se apresenta para dar base a este exame.

> As estratégias são sustentáveis em razão das opções excludentes, ou seja, as escolhas quanto à oferta de certos tipos de valor com o sacrifício de outros. Tanto as vantagens competitivas quanto as opções excludentes dependem não apenas das atividades individuais, mas também da compatibilidade entre as numerosas atividades. (PORTER, 1999, p.10)

A Cadeia de Valores é composta por nove atividades centrais – quatro de apoio e cinco principais – que agem de forma integrada para criar valor para o cliente e, assim, construir margens consistentes de ganhos.

Para tal tarefa, as forças individuais das nove atividades são utilizadas, embora o papel relativo de cada uma varie de importância conforme as necessidades do setor de atuação de cada empresa em análise.

A Cadeia de Valor genérica é apresentada a seguir pela Figura 8.

Figura 8 – Cadeia de Valores
Fonte: Porter (1999) – p. 85.

Observando a Cadeia, parece necessário para este estudo compreender especialmente qual o papel desempenhado pela atividade de Marketing e Vendas na Cadeia de Valores.

Porter (1989, p. 37) limitou a definição de Marketing e Vendas como “atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, tais como: propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preço”. Entretanto, não existe uma definição mais abrangente do que a apresentada, pois seu conteúdo é variável, dependendo da estratégia genérica escolhida.

Adicionalmente, Porter (1999, p.68) enfatizou que é o posicionamento escolhido que determina as atividades a serem desempenhas pela empresa e as formas como elas se relacionam umas com as outras.

Assim sendo, para efetuar esse aprofundamento, faz-se necessário tentar antecipar a escolha estratégica que parece melhor traduzir a estratégia em estudo. Assim sendo, considera-se o uso da Identidade Nacional como diferencial de valor

frente aos concorrentes de origem estrangeira. Neste sentido, far-se-á a o aprofundamento teórico pelo prisma da “Diferenciação”.

> A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade a preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do cinsumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras à entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis a preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência (PORTER, 1986, p. 52).

Quando se adota a estratégia de diferenciação cria-se uma posição privilegiada para lidar com as cinco forças. Nesta escolha, as fontes representativas de diferenciação na Cadeia de Valores (PORTER, 1989, p.112), no que se refere à atividade de Marketing e Vendas são as seguintes:

- Alta qualidade e alto nível de publicidade;
- Alta qualidade e cobertura da força de vendas;
- Relações pessoais com canais ou compradores;
- Literatura técnica superior e outros auxílios de vendas;
- Promoção mais extensiva;
- Crédito mais extensivo aos compradores ou canais;

No objetivo final de entregar valor para o cliente, as empresas não estão sozinhas, pois constituem parte de um “sistema de valores” que integra diferentes cadeias de valor desde a Cadeia do fornecedor, passando pela da empresa e do canal até desembocar na Cadeia de Valores do consumidor. Deste modo, se a brasilidade empresarial for entendida pelo consumidor como um valor positivo, pode ser também que uma suposta cadeia produtiva composta somente por empresas nacionais poderá significar um valor maior a ser entregue e percebido pelo consumidor.

Todavia, para que isto seja possível, a reunião dos diferentes sistemas de valores depende do ambiente maior em que estão inseridos, mais especificamente, das vantagens competitivas das respectivas regiões ou nações. Analisa-se, a seguir, o ambiente brasileiro.

2.2.3.4. Vantagem Competitiva das Nações – competitividade das localizações

Assim como o posicionamento é a chave para a Vantagem Competitiva, a escolha da localização é a chave de vantagem comparativa. Esta última decorre do acesso privilegiado a insumos como mão-de-obra, recursos naturais e capital.[54]

É, portanto, vantagem advinda da natureza de uma localidade, ou seja, depende do ambiente de negócios proporcionados às empresas locais para que estas obtenham – se tiverem capacidade elevada de produtividade sobre estes insumos – Vantagem Competitiva sobre as empresas de outras localidades, em geral de outros países.

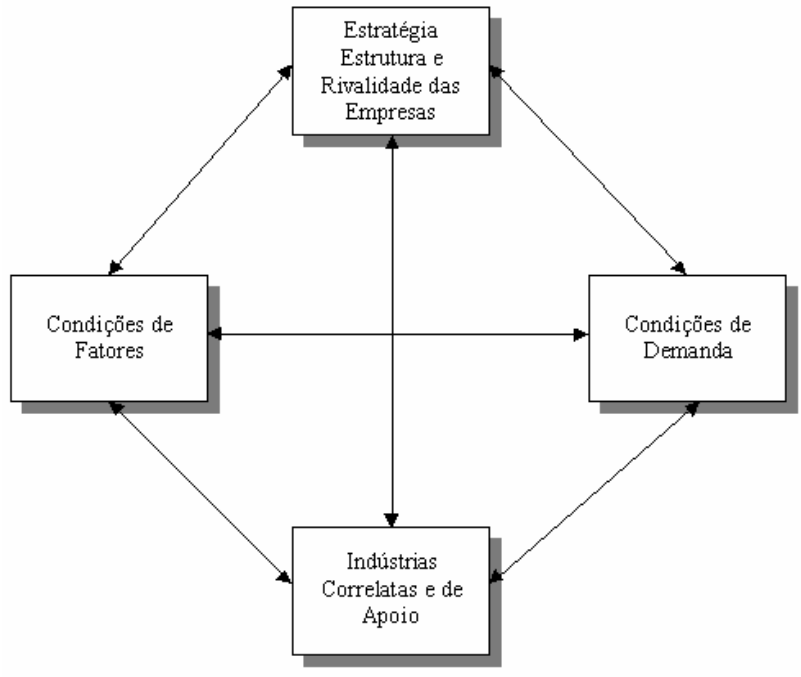


Figura 9 – Determinantes da Vantagem Nacional – "diamante"
Fonte: Porter (1993) – p. 88.

Porter (1993, p.87-88) apresentou, sob a forma de um "diamante", os determinantes da Vantagem Competitiva das nações – para que uma indústria seja mais bem sucedida em um determinado país em detrimento de outros – em quatro amplos atributos (Figura 9) que modelam o ambiente no qual as empresas competem e que promovem (ou impedem) a criação da Vantagem Competitiva.

[54] A dissertação de Kimura (2005) ilustrou como antecedentes das teorias de vantagem de Porter as clássicas teorias de vantagem por especialização e divisão do trabalho e vantagem absoluta por acesso a recursos de 1776 por Adam Smith (1937) e as teorias de vantagem comparativa de 1819 com David Ricardo (1981).

Apresenta-se a seguir, a partir das idéias propostas por Porter, o conteúdo constitutivo dos vértices do "diamante", quando a localidade em análise é um país.

1. Condições dos Fatores: Refere-se à posição do país quanto às características de seus fatores de produção necessários para competir num determinado setor. Dentre estes fatores necessários destacam-se a necessidade de recursos: humanos (mão-de-obra qualificada); físicos (infra-estrutura); de conhecimento; e, de capital.

   - São classificados em fatores "básicos" e fatores "adiantados".
     - BÁSICOS – representam os fatores herdados pelo país, tais como: sua potencialidade em termos de recursos naturais, clima, localização, mão de obra não especializada ou semi-especializada, possibilidades de financiamento de capital.
     - ADIANTADOS – fatores criados no sistema econômico, tais como: moderna infra-estrutura de dados digital, pessoal altamente educado (engenheiros, cientistas de computação diplomados, etc.) e institutos universitários de pesquisas em disciplinas sofisticadas.
   - Quanto à especificidade são classificados em fatores "generalizados" e fatores "especializados".
     - GENERALIZADOS – são exemplos os sistemas de rodovias, oferta de recursos financeiros para investimento ou reserva de empregados bem motivados e com educação superior.
     - ESPECIALIZADOS – são os fatores que oferecem uma base mais decisiva e sustentável para a Vantagem Competitiva do que os fatores generalizados que mantém apenas os tipos de vantagens mais rudimentares, e cujos exemplos são: pessoal de especializações específicas, infra-estrutura com determinadas propriedades, bases de conhecimento em certos campos e outros fatores relevantes para um número limitado de indústrias e, até mesmo, para uma única indústria.

> A Vantagem Competitiva mais significativa e mais sustentável ocorre quando um país possui os fatores necessários à competição numa determinada indústria que sejam, ao mesmo tempo, adiantados e especializados. [...] Em contraste, a Vantagem Competitiva baseada em fatores básicos/generalizados não tem sofisticação e, com freqüência, é passageira. Dura apenas até que alguma nação nova, que esteja subindo na escada do desenvolvimento, seja capaz de alcançá-los (PORTER, 1993, p.96).

2. Condições da Demanda: A natureza da demanda no mercado interno, para os produtos ou serviços do setor, deve ser forte de modo a incitar competitividade

nacional. Esta, por sua vez, leva à maior exigência dos compradores que tem como conseqüências: maior sofisticação do produto, maior economia de escala e maior possibilidade de competição internacional.

3. Setores Correlatos de Apoio: A presença ou ausência, no país, de setores fornecedores (insumos ou equipamentos industriais) e outros correlatos de abastecimento que sejam internacionalmente competitivos. Refere-se também a situações em que as empresas em competição podem partilhar ou coordenar atividades na Cadeia de Valores, ou aquelas que envolvem produtos complementares.

4. Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas: as condições predominantes no país, que determinam como as empresas são constituídas, organizadas e gerenciadas, assim como a natureza da rivalidade no mercado interno.

O conjunto desses quatro vértices, cada um deles influenciável positiva ou negativamente por políticas governamentais, formam o que Porter chamou metaforicamente de “Diamante”. O livro “Vantagem Competitiva das Nações” explorou essas quatro fontes de competitividade, a maneira como se transformam e as implicações para os gestores de governos e empresas (PORTER, 1999, p.13).

2.3. Criação de Valor Perceptível através de Atributos Singulares

O primeiro núcleo teórico (tópico 2.1.) referenciou a riqueza simbólica existente na Identidade Brasileira, sucedida (tópico 2.2.) pela densidade dos temas referentes à obtenção de Vantagem Competitiva. Agora, este novo tópico sobre Criação de Valor – visa unir os anteriores – e procura avançar no conhecimento que possibilita integrar as duas confecções bibliográficas, tecidas separadamente em tons distintos.

De um lado, portanto, se revela a simbologia áurea da Identidade Nacional – passível de despertar a brasilidade no consumidor doméstico – como uma fonte potencial de valor a ser utilizada pelas empresas nacionais. De outro, um longo pano tecido em sinople, no qual a teoria de Vantagem Competitiva se manifesta clamando por fontes de valor que contribuam efetivamente para o aumento de rentabilidade das empresas brasileiras, preferencialmente de forma sustentável e não transferível.

Estes dois universos conceituais distintos, mas complementares – faces presumivelmente contrapostas de um mesmo adorno –, serão a seguir unidos e integrados por meio de uma única linha mestra, qual seja: a criação de valor por atributos singulares perceptíveis e apreciados pelo público-alvo. Todavia, esta composição ocorrerá em duas etapas.

A primeira (2.3.1.) se dará no lado mais aparente, imediato e familiar, onde a Criação de Valor pode ocorrer por meio da transmissão de sinais nacionais e idéias patrióticas, objetivando construir uma imagem positiva que, eventualmente, confira Vantagem Competitiva. Nesta primeira etapa, a linha percorrerá diversos pontos, como o valor da imagem brasileira para a imagem corporativa (2.3.1.1.), os ícones distintos como selos distintivos de valor (2.3.1.2.) e, finalmente, o efeito psicodinâmico das cores pátrias (2.3.1.3.).

Na segunda etapa (2.3.2), menos evidente, afoita e conhecida, a Criação de Valor ocorre no terreno da psique do consumidor, levando à fidelidade. Pela distância teórica do campo original deste estudo com a psicologia social, os pontos de costura não devem ser vistos de forma normativa ou definitiva, apenas considerados como um ensaio sobre o tema, no qual serão perpassados mais três pontos: as posturas do indivíduo ante a pátria (2.3.2.1.), a formação da identidade individual e social (2.3.2.2.) e o uso de apelos patrióticos na comunicação (2.3.2.3.).

Na primeira etapa de costura, os panos unidos definirão a bandeira, auri-verde, que já se vê tremular no mercado. Já com a segunda costura, unindo outras extremidades da peça, acaba por surgir a idéia de se produzir uma camisa a ser vestida. Mas para esta segunda etapa ainda falta saber as medidas do consumidor. E sobra pano para a manga.

2.3.1. Transmitindo Sinais e Idéias para Criar Vantagem Competitiva

Observado o aumento da quantidade e complexidade de produtos que competem nos diversos segmentos, assim como a crescente confusão na mídia gerada pelo bombardeio de propagandas em um mundo com consumidores com menos tempo disponível para compra, autores como Bloom e Reve (1990) sugeriram que é intensa a necessidade das empresas emitirem "sinais" aos consumidores a fim de obterem Vantagem Competitiva.

Uma Dissertação anterior, elaborada por Walkíria Vives (2000) estudou a emissão de sinais de nacionalidade dos produtos, mas com o enfoque no comércio internacional. Além deste, registra-se aqui a existência de outros estudos recentes tratando deste tema no foco internacional, como os artigos de Santos (2003), Vasconcelos (2004b), Giraldi e Carvalho (2004) e Rocha e Ponte (2005).

Vives (2000) declarou que o rótulo '*made in*' ou um selo de procedência estariam aptos a serem usados como sinais capazes de indicar ao consumidor a boa qualidade e valor do produto. Portanto, este sinal emitido, ao permitir ao consumidor uma rápida indicação qualitativa, cria valor percebido no produto que, por sua vez, resulta em Vantagem Competitiva.

Segundo Holbrook e Corfman (1985), valor se define como "uma experiência de preferência relativista interativa". Jacoby e Olson (1985, p.40), por exemplo, desenvolveram quatro pontos centrais desta definição de valor. Em primeiro lugar entenderam que valor envolve preferência, que se interpreta como gosto, afeto positivo, aproximação, disposição favorável e pró-atitude. Em seguida afirmaram que, por se tratar de uma interação entre sujeito e objeto, o valor não pode ser entendido como algo totalmente subjetivo, nem como algo totalmente objetivo. O terceiro ponto discutiu o fato do valor ser relativo em pelo menos três aspectos: é

comparativo ao determinar qual objeto é melhor do que o outro, é situacional por depender do contexto no qual é julgado, e é pessoal na medida em que difere de um indivíduo para outro. Por fim, o quarto ponto enfatizou que o valor é uma experiência que vai além da compra, se expandindo em questões ligadas ao uso e apreciação durante seu consumo.

Santos (1997, p.24) reforçou este entendimento, em especial o quarto ponto, quando melhor define "valor de um produto ou serviço como sendo a satisfação ou ganhos totais que um determinado cliente percebe existir e os recebe com a utilização efetiva do item adquirido".

Lastreando a argumentação nesta última definição, compreende-se que é presumível que o consumo de produtos e serviços que trazem a imagem brasileira associada, pode ser percebido como uma valiosa forma de gerar ganhos coletivos que propiciam satisfação pessoal. Seriam, portanto, benefícios intangíveis que certamente podem ter lugar na avaliação de valor feita pelo cliente. Como destacou Woodruff (1997), esta percepção de valor se apresenta também como fonte de Vantagem Competitiva.

2.3.1.1. O Valor da Imagem Brasileira para a Imagem Corporativa

Os indivíduos estão inseridos em um mundo de delicadas sugestões e emoções, que criam e destroem valores. É o que afirmou Kenneth E. Boulding (1966), segundo quem o comportamento das pessoas depende das imagens que elas possuem do mundo, sendo estas gradativamente construídas – pelas mensagens recebidas através dos sentidos – de acordo com a experiência passada do possuidor da imagem.

> As mensagens consistem de informações no sentido de que são experiências estruturadas. O sentido de uma mensagem é a mudança que ela produz na imagem. (BOULDING, 1966, p.7)

Contudo, segundo o mesmo autor, para que uma mensagem contraditória ao pensamento corrente produza transformação na imagem que o indivíduo tem do mundo, esta precisa ser exposta de forma contínua para gerar dúvidas sobre a concepção anterior, triunfando, deste modo, sobre a resistência à mudança entre

informações contrapostas. Além da repetição, a imagem se altera mais facilmente quando a mensagem penetra a resistência por estar impingida de força ou autoridade incomum.

Seja por meio da quantidade ou da qualidade, a veiculação da mensagem tem o papel de tornar as imagens mais claras e certas, consolidando a percepção "positiva" dos indivíduos, visto que estes, freqüentemente, lançam mão da estereotipagem para facilitar a sua interpretação do mundo.

Bloom e Reve (1990) defenderam que uma sinalização proposital nos produtos, utilizando alguma simbologia conhecida, pode ser tão importante – na comercialização de um produto – quanto são as características tangíveis. O desafio é encontrar a combinação simbólica certa que permita ao consumidor formar sua melhor avaliação acerca daquele produto.

Segundo afirmaram Papadopoulos e Heslop (1993, cap.1), a imagem de um produto pode ser construída por diferentes mensagens, inclusive as comunicações passivas apresentadas nos diversos atributos de um produto, tais como *design*, marca, nome do produtor e país de origem. Estes "ícones" ou "imagens" são características "agregadoras de conceitos" ou ainda "simplificadoras de idéias" durante o processo de cognição mental realizada pelo indivíduo para que este possa inferir sobre o valor do objeto em análise.

Na presente Dissertação, empresas reconhecidas e com imagens difundidas serão abordadas por este trabalho e questionadas sobre as razoes que as levam a utilizar tais sinais. Neste momento, entende-se que sua autoridade e insistência em orgulhosamente exibir a identidade nacional poderá causar uma transformação de imagem de todo o conjunto de empresas brasileiras.

Assim sendo, considerando o tema explorado neste estudo e o fato exposto de que as mensagens recebidas pelo indivíduo são capazes de alterar as imagens internalizadas pelos consumidores – resultando presumivelmente na criação de valor superior às empresas brasileiras – se faz também necessária a reflexão por parte das empresas acerca das mensagens que estas transmitem sobre o seu produto, principalmente em termos de qualidade. Caso não haja um cuidado, a associação da imagem brasileira a uma empresa desqualificada pode ajudá-la em um primeiro momento, mas poderá desautorizar o valor da utilização da Identidade Nacional.

Segundo Dichter (1964, p.422) o termo imagem traduz-se em aura, reputação, melodia e símbolos que são associados a produtos, personalidades políticas e nações. Imagem é, portanto, a mística que faz emanar sentimentos que produzem efeitos sobre as ações das pessoas, inclusive ocasionando a venda de produtos por critérios que transcendem a superioridade de um produto sobre o outro (p.423).

Questionar qual o valor da Identidade Nacional se revelou instigante para o pesquisador deste trabalho, tendo em vista que ser perceptível para os brasileiros a imagem do Brasil, que por muito tempo poderia ter recebido mais desdém que elogios, agora evidencia sinais de recuperação.

Visando, portanto, aprofundar o conhecimento sobre a força do uso da imagem do Brasil – que traz aspectos positivos e negativos em seu bojo – a já referida pesquisa (PROENÇA-DE-GOUVÊA, 2005), realizada paralelamente a este estudo, procurou quantificar a relação que o brasileiro tem com a imagem do país e de seu povo. Mediu-se, então, a favorabilidade da percepção geral do brasileiro em relação ao próprio Brasil e aos brasileiros como um todo.

Em uma escala Likert com notas variando de 1 a 9, a nota média apurada foi de 6,21 para o brasileiro. Os brasileiros que pior avaliam seus pares são os de origem oriental (5,79), os de classe E (5,90) e os sem estudo (5,97), assim como os nascidos no estado do Mato Grosso (5,82) e de São Paulo (5,97). Por outro lado, o compatriota é mais bem avaliado pelo indivíduo natural do Piauí (6,63), do Espírito Santo (6,62) e de Roraima (6,50).

O Brasil, por seu turno, supera o meio escalar (5) por pouco, sendo avaliado de forma ainda pior e recebendo nota média de 5,21. Este dado melhora quando consideramos apenas a avaliação dos brasileiros naturais dos estados de Rondônia (6,71), Piauí (6,56) e Amapá (6,22), ou se considerarmos isoladamente aqueles com apenas o ensino fundamental completo (6,41), os pós-graduados (5,98) ou os autodeclarados negros (5,96).

Isso sugere que a imagem do Brasil pouco supera a média. Pode-se inferir que hoje, por este prisma teórico, esta estratégia agregaria muito pouco valor às empresas que a utilizam. Se a brasilidade for percebida como algo indiferente, o cliente – por desconsiderar os benefícios intangíveis – só perceberá que obtém

maior valor quando acreditar que está adquirindo qualidade relativamente superior a um preço mais baixo (GALE e BUZZEL, 1987, p.111).

Boulding (1966) alertou para o cuidado necessário com a associação positiva da imagem, sendo este zelo algo importante porque o indivíduo mantém registro sobre as diferentes imagens, mas as armazena classificando-as – conforme o filtro constituído pela escala pessoal de valores – como melhores ou piores, sendo algumas delas imagens de maior valor. A este respeito Bloom e Revê (1990) alertaram ainda que:

> [...] os clientes precisam ser informados e persuadidos sobre a superioridade das características do produto e precisam ser convencidos de que estão obtendo maior valor por seus dólares comprando um produto em lugar de outro. (BLOOM e REVE, 1990, p.58).

Neste sentido, revela-se de fundamental importância que os produtos declarados como brasileiros sejam, antes de tudo, percebidos como detentores de uma qualidade superior, possuindo maior valor. Caso contrário, prejudicar-se-á a imagem simbólica nacional, por sua associação com objetos de baixo valor.

Considera-se, portanto, que – para o sucesso do Marketing de Identidade Nacional – aprimorar a imagem do país junto aos seus próprios concidadãos é uma etapa de comunicação tão necessária quanto é a comunicação seletiva da identidade nacional. Pelo caminho da qualidade, há exemplos bem-sucedidos de melhoria da imagem de um país, como o Japão que levou 30 anos para adquirir prestígio no mercado americano (GEE, 1993).

2.3.1.2. Ícones Distintos como Selos Distintivos de Valor

A pesquisa Brasil em Símbolos (PROENÇA DE GOUVÊA, 2005) se preocupou também em medir – com os ícones apresentados na embalagem de um produto indeterminado – a aprazibilidade dos dezesseis diferentes signos de brasilidade.

Estes foram avaliados utilizando uma escala Likert de nove pontos – de (1) muito desagradável a (9) muito agradável – pela qual se apurou preferência absoluta do consumidor brasileiro pela Bandeira Nacional, havendo grande descrédito para outros símbolos oficiais. O resumo da análise destes ícones é apresentado a seguir.

1º Lugar – Bandeira do Brasil (BBr): com nota média geral 7.26, foi bem avaliada por todos

e só não obteve a primazia nos indivíduos sem estudo, nos que nasceram no estado do Amazonas (2º lugar nestes) e naqueles de até 14 anos (3º lugar). Nestes perfis, sua avaliação foi inferior na ordem de 11,6%, 8,6% e 5,6%, respectivamente. Por outro lado, sua melhor avaliação foi para os nascidos em Roraima (+12,5%) e entre pardos e mulatos (+1,4%).

2º Lugar – O melhor do Brasil é o Brasileiro (MBB): com nota geral média 6.45, foi o mais

bem avaliado por aqueles indivíduos de até 14 anos, sem estudo ou nascidos no Amazonas. Mas, foi apenas o 3º colocado nos brasileiros de origem oriental e naqueles com elevado nível educacional. E, ainda pior, sequer esteve entre os três primeiros dentre os indígenas, assim como nas faixas etárias superiores a 27 anos e nas classes sociais extremas (A e E).

3º Lugar – Empresa 100% Brasileira (E%B): Avaliado com média de 6.33, este selo foi o

segundo melhor qualificado pelos indivíduos com ensino superior ou pós-graduação, assim como para aqueles nas faixas etárias superiores a 27 anos ou originários da Região Sul. Mas, não esteve entre os 3 primeiros para mulheres, menores de 26 anos (exceto faixa de 15 a 18), classe C, sem estudo, e indivíduos negros, pardos, mulatos e orientais.

4º Lugar – Orgulho de Ser Brasileiro (OSB): com média 6.32, esta declaração quase

empatou na 3ª colocação. Obteve melhor avaliação entre brasileiros negros (+10,3%) e menores de 14 anos (+10,0%), assim como nos estados do Centro-Oeste e Nordeste, especialmente MT (+12,7%), MA (+11,2%) e PI (+10,6%). Inversamente, foi pior avaliado por aqueles com mais de 40 anos (-7,6%), pós-graduados (-5,5%), e pelos nascidos no Pará (-12,0%) ou exterior (-7,6%).

5º Lugar – Empresa Nacional – Gerando Empregos para os Brasileiros (GEB): este apelo

"econômico" recebeu 6.09 de avaliação média, sendo o 2º colocado na percepção dos Orientais e dos nascidos no exterior. Destacou-se positivamente entre brasileiros negros (+8,0%) e menores de 14 anos (+5,3%). O *slogan* foi pior percebido por aqueles sem estudo (-6,1%) e em algumas Unidades da Federação, como ES (-13,1%), PB (-9,7%), MT (-9,0%) e RR (-5,6%).

6º Lugar – Mapa do Brasil (MAP): o apelo "geográfico" obteve 5.99 de média nacional. Foi o

terceiro melhor avaliado para os brasileiros do Amapá (+8,5%) e aqueles com idade superior a 40 anos (+4,5%). O mesmo apelo não obteve êxito para a faixa etária de 27 a 30 anos (-5,2%) ou para os orientais (-5,0%), tendo ainda pior impacto para os nascidos no exterior (-8,5%) ou nos estados da PB (-12,2%), AM (-7,8%) e ES (-6,3%).

7º Lugar – Marca Brasil (MBr): Esta marca, idealizada para simbolizar o Brasil junto ao

público externo, não obteve junto ao público doméstico o sucesso pretendido externamente, conforme demonstra a avaliação de 5.92. Os extremos estão em dois estados, no Amapá foi o terceiro pior estímulo avaliado (-20,6%) e no Espírito Santo foi o terceiro melhor ícone (+4,6%), agradando nacionalmente também os jovens de 15 a 18 anos (+8,6%) e pessoas com escolaridade fundamental (+8,1%).

8º Lugar – Produto do Brasil (PdB): Aproximando-se mais da nota indiferente, obteve 5.49

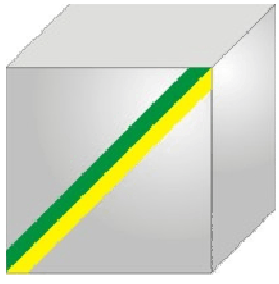
de nota média. Foi o estímulo que recebeu a pior avaliação para os indivíduos sem estudo (-8,06%), assim como para aqueles nascidos no Amazonas (-25,6%). Esteve entre os três apelos pior avaliados em outros Estados: DF e AC (2º pior) e RR (3º pior). Todavia, a avaliação foi superior nos nascidos em Rondônia (+10,4%) e na faixa de 31 a 40 anos (+5,8%).

9º Lugar – Valor Brasil (VBr): O apelo – criado pelo autor e incluído para análise teste – não foi bem sucedido, obtendo 5.48 de média. Esteve entre as três piores notas nos indivíduos com mais de 40 anos ou com ensino superior, além dos nascidos em Rondônia, Sergipe e no exterior. Contudo, foram mais bem sensibilizados: os menores de 14 anos (+23,4%), os que possuem até o ensino fundamental (+16,8%), os negros (+14,2%) e os membros da classe E (+5,7%).

10º Lugar – Indústria Brasileira (IBr): A informação de uso obrigatório em embalagens de produtos fabricados no Brasil obteve apenas 5.42 na nota ponderada. Esteve entre os três piores apelos avaliados naqueles com até o ensino fundamental ou sem estudo (-6,6%), para negros (-3,1%) e para os nascidos nos estados de AM, AP, MA, RN (respectivamente, -20,3%, -14,4%, -3,5% e -0,9%). Sua melhor avaliação foi nos naturais de RO (+12,7%).

11º Lugar – Made in Brazil (MiB): Em língua estrangeira, o apelo de procedência foi ainda pior avaliado, auferindo 5.36 de média. Aparece entre os três piores apelos em todas as faixas menores de 22 anos, para mulheres, indivíduos com ensino médio ou fundamental, membros da classe C ou nascidos em diversos estados (AC, AP, AL, BA, CE, PI, MG, ES, RJ e MT). Porém, o apelo foi o terceiro melhor avaliado para os nascidos no exterior.

12º Lugar – Faixa Verde-Amarela (FVA): Este clássico símbolo cromático recebeu 5.33 de nota. Embora tenha sido o 3º melhor apelo no estado de Roraima (+26,6%) e sido mais bem avaliado pelos maiores de 40 anos (+9,6%) e indivíduos com ensino fundamental (+6,2%). Figurou entre os três piores para a classe E, os sem estudo, os de origem oriental ou africana, os menores de 14 (ou entre 23 e 26 anos), e os nascidos na BA, PB, PI, MT e DF.



13º Lugar – Selo da República (SRr): Obteve 5.31 de nota média. Encontra suas melhores avaliações (+9,4%) na faixa etária de 15 a 18 e naqueles com nível de escolaridade fundamental. Todavia, figura entre as três piores referências para aqueles com idade de 31 a 40 anos, os membros da classe D, os de origem oriental e os nascidos no exterior. Nos estados é mais bem avaliado no AP, RN e MA, e pior avaliado em TO, MS e PR.

14º Lugar – Marca do Governo (MGv): A marca do Governo Lula foi também medida com 5.31 de nota. Embora esteja como a 3ª pior avaliação geral, obteve uma percepção não tão ruim para os sem estudo (+15,1%) ou com ensino fundamental (+5,5%), os negros (+7,2%), os com até 14 anos (+6,4%) ou de 15 a 18 anos (+5,1%), além dos estados do PI (+15,4%), BA e AM (+10,7%), RO (+10,0%) e AP (+9,2%).

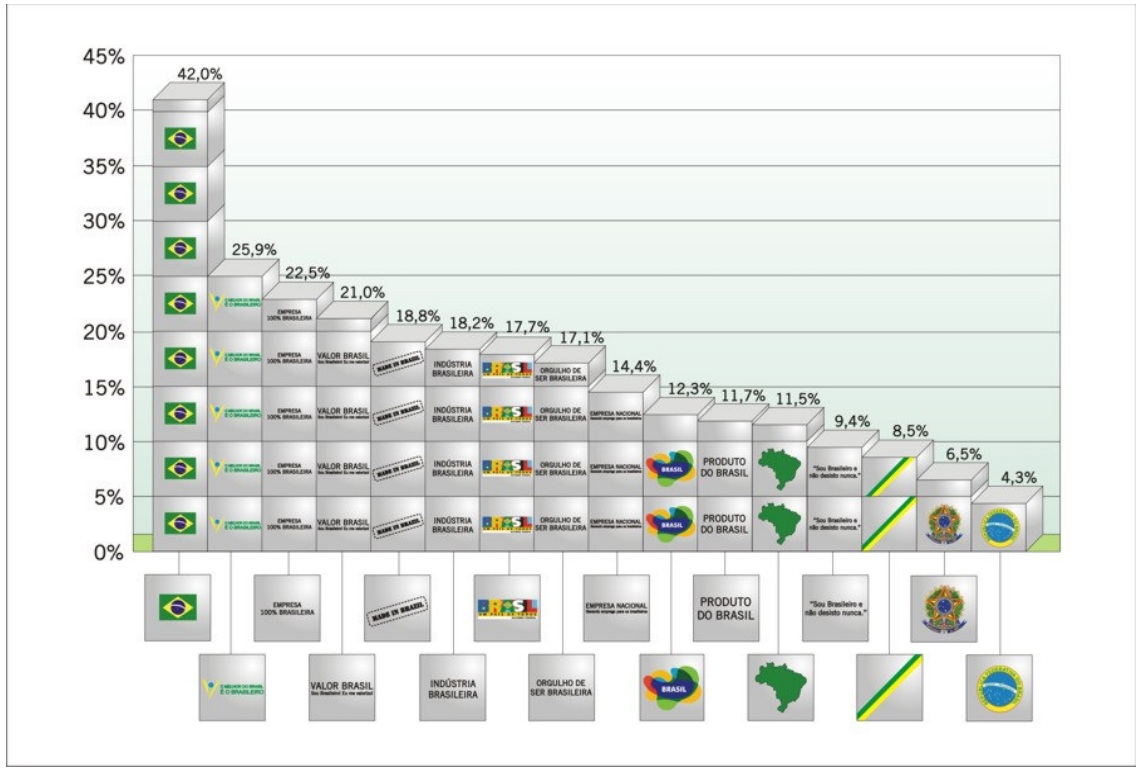
15º Lugar – "Sou brasileiro e não desisto nunca" (SbN): a penúltima colocada, que recebeu nota 4.97, foi a primeira a ficar abaixo da média indiferente. Obteve, contudo, simpatia maior para os menores de 14 anos (+27,8%), os sem estudo (+24,5%) ou com ensino fundamental (+16,7%), os negros (+15,1%) e também nas classes inferiores D (+5,8%) e E (+5,0%). Nos estados não foi tão mal no PI (+28,4%), MA (+17,5%), RN e RO (ambos com +10,9%).

16º Lugar – Brasão de Armas (BAr): A pior avaliação ficou para este símbolo oficial brasileiro, com meros 4.78 de avaliação média. Foi ainda pior avaliado nas faixas etárias entre 23 e 40 anos, assim como naqueles com ensino superior ou pós-graduação, tendo atingido nota 4.22 neste último, que só perde na pesquisa para a nota 3.22 atribuída neste mesmo símbolo por aqueles nascidos no exterior. Até no DF recebeu nota 4.47.

O registro destas informações se presta a auxiliar a decisão de escolha do símbolo nacional a ser agregado ao produto como selo distintivo, haja vista que a opção tende a variar conforme o público-alvo de interesse da empresa.

Ainda a mesma pesquisa (PROENÇA DE GOUVÊA, 2005), em uma outra abordagem subseqüente, utilizou-se das mesmas imagens simbólicas em uma outra medição. Os 16 (dezesseis) diferentes apelos foram apresentados, desta vez todos juntos, juntamente com a informação de que as caixas continham o mesmo produto, sendo solicitado que o respondente escolhesse três delas. O Gráfico 1 traz os resultados obtidos nesta avaliação com estímulo comercial.

Gráfico 1 – Resultado da Escolha de 3 Embalagens Simbólicas entre 16 Possíveis



Fonte: Pesquisa Brasil em Símbolos (deste autor, relatório em elaboração).

Esta pergunta voltou a revelar a superioridade do uso da Bandeira Nacional, não apenas como símbolo afetivo, mas como objeto de desejo. Assim como a bandeira manteve a liderança, não houve alteração nos três primeiros lugares.

Contudo, a análise da mudança de posições entre as diferentes abordagens sugere que a afetividade não se reverte em desejo nos seguintes casos: Mapa do Brasil (-6 colocações), Orgulho de Ser Brasileiro (-4), Gerando Empregos (-4), Marca Brasil (-3) e Produto do Brasil (-3). Já outros apelos tiveram mais sucesso comercial que afetivo: Marca do Governo Lula (+7 colocações), Made in Brazil (+6), Valor Brasil (+5) e Indústria Brasileira (+4).

Pela proibição do uso da Bandeira Nacional na embalagem de produtos, a alternativa imediata de se utilizar as cores nacionais foi estudada com maior profundidade no sub-item que segue.

2.3.1.3. Efeito Psicodinâmico das Cores Pátrias

Goethe (1993), consagrado filósofo alemão, foi também o autor de uma obra surpreendente a respeito do significado das cores. Segundo ele "as cores são ações e paixões da luz". Auto-qualificada como inacabada, a obra consiste em um esboço teórico, composto ora de um rigoroso discurso científico, ora de refinada poética.

A obra – *Doutrina das Cores* – foi escrita ao longo de vinte anos de estudos, por ocasião da virada para o século XIX. Recebeu mérito por ser pioneira na tentativa de entender e descrever o fenômeno cromático em seu significado, como um fenômeno que transcende a teoria física da cor de Newton, para quem a cor seria meramente um fenômeno físico estabelecido pela luz. Contrariando-o, Schopenhauer (1986) seguiu o caminho de Goethe e elaborou que há distinção entre luz e cor.

> Do ponto de vista do sentido visual, luz e cor são fenômenos de consciência (sensações e percepções) cujas condições são ocorrências fisiológicas na retina e no sistema nervoso, sendo provocadas por sua vez por processos físicos (SCHOPENHAUER, 1986, p.12).

Para Goethe (1993), é a ação viva das cores na atividade cromática do olho que acaba por determinar a linguagem pela qual pode ser descrita. A cor passa, então, a ser entendida como uma representação de conceitos construídos, portanto, simbólica. No simbolismo, a imaginação transforma os fenômenos em símbolos das idéias. Destarte, a cor é a ação que, pela imaginação, se revela em sua totalidade através de sentimentos ou paixões (GOETHE, 1993, p. 22-4).

A dimensão prática da cor, sempre enaltecida por Goethe, não só foi utilizada mundialmente pela arte moderna – como uma possibilidade de expressão autônoma – como foi também confirmada em estudos posteriores, tais como SCHACHTEL (1943), DÉRIBÉRÉ (1968), LÜSCHER (1969) e BAMZ (1974), e estudos brasileiros, notadamente os de KOLCK (1971) e DANGER (1973).

Por todo o seu conteúdo emocional de qualidades intrínsecas, força de impacto na captação da atenção e expressividade de fácil assimilação é a cor – seja na publicidade, propaganda ou embalagem – o elemento que mais contribui para a transmissão de uma mensagem idealizada pela empresa (FARINA, 1990, p.168).

Sabendo que o emprego da cor tem valor decisivo na comunicação, Farina (1990, p.125) advertiu que o estudo do índice preferencial das cores, assim como suas associações, sempre difere de país a país. Deste modo, é importante basear-se em pesquisas locais. Também alertou o grau de subjetividade das generalizações, tendo em vista a diversidade psicológica da sensibilidade humana dentre um mesmo povo.

Compreendida a cor como signo visual, é de interesse desse trabalho que sejam analisadas as três[55] colorações que compõem a Bandeira Nacional do Brasil. Nesta apreciação, passagens poéticas de Goethe (1993) ilustram um exame pautado quase que integralmente no compêndio[56] mais recente do brasileiro Modesto Farina (1990), aos moldes do que fez BIRREN (1945) no mercado norte-americano.

O Verde

A origem etimológica desta cor vem do latim *virdis*, significando a faixa harmoniosa que se interpõe entre o céu e o sol, local de paz repousante, mas que favorece o desencadeamento de paixões.

> "Se amarelo e azul, que consideramos cores primárias e as mais simples, se combinam em sua primeira manifestação, no primeiro grau de seu efeito, surge a cor que denominamos verde. [...] Nosso olho tem uma satisfação real com essa cor. Se ambas as cores primárias mantém um equilíbrio perfeito na mistura, de modo que não se note uma antes da outra, o olho e a alma repousam nesta mistura como se fosse algo simples. Não se deseja, nem se pode ir além: é por isso que na maioria das vezes se escolhe papel de parede verde para aposentos muito utilizados" (GOETHE, 1993).

É, de um modo geral, a cor preferida por pessoas de 30 a 40 anos de idade. Na classificação de tipos psicológicos de Jung, a preferência por esta coloração indica o tipo "sensitivo". Ainda, por ser uma cor fria, o estudo de Rickers Ovsiankina (in:

[55] Não se incluiu o branco pela ausência de interpretação aprofundada deste nas obras citadas, visto que não configura em si uma cor, mas a união de todas elas.

[56] Contempla os estudos já citados – mas não se restringe a eles – consistindo em expoente valor por ser especialmente direcionado à comunicação publicitária e promocional no Brasil.

KOLCK, 1971) apontou que sua escolha se relaciona a indivíduos que não se adaptam espontaneamente ao ambiente ou que possuem uma atitude de distância em relação ao mundo, sendo emocionalmente frios e reservados, com ênfase no sujeito em qualquer relação sujeito-objeto.

Dentre as associações materiais que se atribuem ao verde foram citadas a floresta, bosque, folhagem, vegetação, planície, primavera, verão, mar, águas claras, umidade, frescor, esmeralda e local de jogos. Em termos de peso aparente, dentre as três cores aqui analisadas, é a que denota a maior massa, ou seja, a que parece ser mais pesada.

Em termos afetivos esta cor desperta associações com a juventude e com aspectos relacionados à natureza. Denota profundidade, distância, abundância e leveza. Associa-se positivamente ao bem-estar, saúde, espírito sadio, equilíbrio, paz, tranqüilidade, serenidade, quietude, calma, descanso, sensibilidade, contato, suavidade, tolerância, desejo, ideal, crença, esperança, coragem, expressividade, firmeza e segurança. Porém, do lado negativo, alude liberalidade, teimosia e ciúme.

Para o uso publicitário o verde é levemente estimulante, mas possui pouca força sugestiva de compra, por indicar repouso e caracterizar certa frieza. Mas, é bem utilizado em óleos e hortaliças em geral. É aplicado com melhor resultado sobre fundo branco. Em relação às tonalidades, o verde escuro relaciona-se à segurança e o verde-claro à esperança, alegria e clareza. Porém, outras tonalidades de verde desagradam, como o verde-abacate que se associa à sujeira e mau-gosto, e o verde-oliva que é considerado sem harmonia (FARINA, 1990).

O Amarelo

A denominação desta cor é também derivada do latim *Amaryllis*, que significa a luz irradiante em todas as direções.

É a cor mais jovial dentre as três cores nacionais analisadas, sendo preferida por pessoas de 20 a 30 anos. Esta é também a cor conferida ao tipo “intuitivo” na classificação de Jung. Ao contrário do verde, por ser uma cor quente, caracterizam pessoas afetivas, com calor humano, receptivas, com bastante rapidez mental, possuidoras de uma relação muito íntima com o mundo percebido, naturalmente abertas às influências exteriores e facilmente sugestionáveis.

> "É a cor mais próxima da luz. [...] No seu mais alto grau de pureza tem sempre consigo a natureza do claro, possuindo um aspecto sereno, animado e levemente estimulante. [...] Condiz com a experiência que o amarelo produz uma impressão calorosa e agradável. Por isso, também na pintura pertence à parte iluminada e ativa. [...] Embora essa cor, em estado puro e nítido, seja agradável e reconfortante e tenha nobreza e serenidade em sua máxima intensidade, é, ao contrário, extremamente sensível e produz um efeito bastante desagradável ao se sujar ou inclinar para o lado negativo. [...] a bela impressão de fogo e de ouro se transforma numa sensação de sujeira, e a cor nobre e encantadora se torna, ao contrário, vergonhosa, repulsiva e desagradável." (GOETHE, 1993).

A exibição desta cor traz associação material com flores grandes, terra argilosa, palha, luz, topázio, verão, limão, chinês, calor de luz solar, enxofre, junquilho, voz de mulher e Buda. Das três cores analisadas, em termos de percepção de peso, é a que revela a sensação de maior leveza.

Já em termos afetivos associa-se com a alta personalidade, adolescência, simpatia, alegria, euforia, vivacidade, irradiação, projeção, expansão, intensidade, espontaneidade, originalidade, iluminação, espiritualismo, desenvolvimento, atividade, adaptabilidade, variabilidade, idealismo, esperança, expectativa, atenção, alerta, mudança, libertação, alívio, melhora, conforto, leveza, gozo e orgulho. Porém, pode adquirir uma série de associações emotivas negativas, como intolerância à frustração, egoísmo, ciúme, inveja, ódio e vulgaridade.

Aplicada à criatividade publicitária, o amarelo destaca-se por ser visível à distância e se revelar estimulante. Contudo, por ser uma cor imprecisa pode produzir vacilação no indivíduo e dispersar em parte sua atenção, não sendo aconselhado o uso desta em superfícies muito extensas. Em publicidade, não é uma cor motivadora por excelência, podendo ser utilizada para sugerir e indicar luz sobre superfícies escuras, de preferência, o preto. Por outro lado, é desaconselhável a aplicação sobre fundo branco (FARINA, 1990).

O Azul

A origem do termo que alude esta cor, diferentemente das anteriores, tem raiz etimológica no árabe e no persa *lázúrd,* simbolizando num o céu sem nuvens e noutro o infinito.

As associações materiais a esta cor apresentam montanhas longínquas, céu, frio, gelo, olhos, feminilidade, berilo, mar e águas profundas. Em relação à

percepção de peso, é uma cor intermediária entre o verde e o amarelo, embora se aproxime muito do peso percebido da cor verde.

> "Assim como o amarelo, sempre implica uma luz, pode-se dizer que o azul sempre implica algo escuro. [...] Como cor é uma energia, mas está do lado negativo e, na sua mais alta pureza, é por assim dizer um nada estimulante. [...] Ela pode ser vista como uma contradição entre estímulo e repouso. [...] Do mesmo modo que o céu, as montanhas distantes parecem azuis, uma superfície azul também parece recuar diante de nós. [...] O azul nos dá a sensação de frio, assim como nos faz lembrar a sombra. [...] É interessante que o azul participe de algum modo do lado positivo. O verde-mar é sobretudo uma cor adorável" (GOETHE, 1993).

Foi a cor preferida por pessoas de 40 a 50 anos de idade, conferida ao "pensador" na classificação de Jung dentre os quatro[57] tipos psicológicos. Por ser uma cor fria, ainda mais acentuada que o verde, se aprofundam características de não adaptação ao ambiente, distanciamento em relação ao mundo, frieza, reserva e com ênfase ainda maior no sujeito quando da relação sujeito-objeto.

Já em termos afetivos, se associam ao azul alguns aspectos como a vida adulta, elegância, sobriedade, honradez, verdade, confiança, fidelidade, empatia, amizade, doçura, ternura, afeto, amor, sentimento profundo, grandeza, distância, viagem, espaço, vazio, infinito, recordação, meditação, intelectualidade, razão, contentamento, serenidade, plenitude, calma total, paz celestial, graça, fé, pureza, frescor e sentido. Contudo, pode se associar à precaução, advertência, bobeira, repouso, melancolia e depressão .

Em termos de uso publicitário o azul possui grande poder de atração, ao mesmo tempo em que neutraliza inquietações do ser humano. Costuma ser aplicado em anúncios que caracterizam o frio. É aplicada com sucesso sobre fundo branco e cinza, sendo desaconselhável aplicá-lo em fundo preto (FARINA, 1990).

A Aplicação Conjunta

Ainda segundo Farina (1990), as três cores nacionais são, também, as prediletas dos brasileiros. O azul se destaca na preferência geral. O verde é a segunda cor preferida, considerando-se o perfil de homens solteiros e mulheres casadas. O amarelo é a segunda cor preferida dos homens casados e apenas a terceira entre as mulheres solteiras, nas quais o vermelho ocupa a segunda posição.

[57] Por exclusão, a cor conferida ao tipo "sentimental".

A combinação das cores nacionais, duas a duas, revela neutralidade nos comentários registrados pela pesquisa de Farina (1990). O azul e verde é considerada uma combinação passiva. Sobre o azul e amarelo, diz-se que são regulados por forças externas, pois retiram estímulos do ambiente. Finalmente, descreve-se sem entusiasmo que o verde e amarelo não oferecem um todo particularmente equilibrado.

Especificamente para os brasileiros, o grau de simbolismo supera este aspecto de pouca harmonia. Farina (1990, p. 168) destacou a importância do estudo mercadológico prévio para apurar a melhor forma de apresentação das cores de modo que não haja perda de tempo e recursos em um método de tentativa e erro.

A partir desta recomendação, a forma ideal de uso do verde e amarelo foi também estudada por este autor (PROENÇA-DE-GOUVÊA, 2005). A análise de disposição das cores apontou para o fato de que a preferência, na razão 3:1, dá-se invariavelmente do verde antecedendo o amarelo, na leitura tradicional cartesiana: de cima para baixo e da esquerda para a direita. Embora com menos expressividade, a apresentação das cores em faixas horizontais (56%) superou a disposição vertical (44%) das mesmas. Já a apresentação da faixa verde amarela na diagonal (crescente ou decrescente) apresentou preferência quase da ordem de 3:1 em favor da crescente.

De volta ao estudo de Farina (1990), este apontou que a combinação das três cores brasileiras figura na preferência nacional, especialmente quando apresentadas, em relação à tradicional, na ordem inversa: Azul-Amarelo-Verde. Na escolha de um trio cromático, as cores nacionais aparecem em 2º lugar (Azul-Amarelo-Verde) dentre as mais citadas como primeira opção tanto aos homens solteiros quanto aos casados de ambos os sexos, mas é apenas a 8ª colocada (Verde-Amarelo-Azul) dentre as escolhidas na primeira opção por mulheres solteiras. Como segunda opção, o trio nacional surge em 1º lugar (Azul-Amarelo-Verde) nos homens casados, 4º lugar (Verde-Amarelo-Azul) dentre os homens solteiros, 6º lugar (Verde-Amarelo-Azul) para mulheres casadas, e 5º (Amarelo-Verde-Azul) e 7º lugares (Azul-Amarelo-Verde) para as mulheres solteiras (FARINA, 1990).

Para Farina (1990) a cor – um pormenor importante na publicidade – é uma realidade sensorial à qual não podemos fugir, sendo mais intensas em determinadas circunstâncias. As associações de idéias são estabelecidas mais facilmente pelas

mulheres e ocorrem de forma mais intensa nas cores saturadas, especialmente no vermelho, azul e verde. Em suas conclusões sugere que crianças têm predileção pela cor pura, seja amarelo, azul-ciano ou vermelho-magenta, e tanto crianças quanto idosos trazem respostas mais estereotipadas, havendo maior associação imaginativa nas idades intermediárias. Para ele, a classe social também determina a preferência por tons mais vibrantes nas camadas mais baixas em contraste com os tons mais suaves das classes mais altas.

Segundo experimentos de Rorschach (1961), os indivíduos que reagem à cor costumam ser indivíduos sensíveis, passivos, mais abertos a estímulos exteriores e que se deixam influenciar, sendo também propensas à desorganização e às oscilações emocionais. Mas são as pessoas alegres quem melhor reagem à cor, enquanto os mais deprimidos tendem a reagir conforme a forma. Neste aspecto de cor e forma, um experimento de Farina (1990, p. 111) revelou que, dentre as três cores analisadas neste trabalho, o amarelo é a cor de memorização mais fácil enquanto o verde e o azul se destacam por acentuar a lembrança da forma.

Assim sendo, com o conhecimento apurado nestes estudos, pressupondo que o brasileiro faz parte de um povo notoriamente alegre, tende-se a sugerir no presente estudo que o apelo cromático pode se revelar significativo, especialmente com o uso do amarelo emoldurado pelas cores verde ou azul que lhe dê forma. Para citar dois exemplos positivos, tanto a bandeira nacional, quanto o conhecido capacete utilizado por Ayrton Senna parecem se enquadrar perfeitamente nesta difícil harmonização de cores, investida de grande poder de sensibilização no Brasil.

2.3.2. Operando com a Psicologia da Identidade para Criar Fidelidade

Castells (1999, p.22) ressaltou a necessidade de se distinguir o conceito sociológico de papéis sociais do conceito de identidade de um indivíduo em uma sociedade. Enquanto identidades constituem fontes de significado para os próprios atores sociais, seus papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade. Pode-se dizer, ainda, que identidades organizam “significados” (a identificação simbólica), enquanto papéis organizam “funções” (a finalidade da ação).

Nesta divisão, entende-se que o conjunto de pontos do item 2.3.1. já abrangeu o aspecto da organização de significados a partir das idéias. Este avança para os papéis sociais, mais especificamente para a organização de funções sociais tanto dos indivíduos quanto da empresa, assim como na interação entre ambos com possíveis objetivos de ganho social. Consoante com a manifestação de Freitas (2000), quando os papéis sociais não são cumpridos pelos indivíduos, as instituições tendem a ser impingidas para fazê-lo.

> Minha hipótese principal é que existe uma crise na atual sociedade ocidental e que essa crise é um dos fatores legitimadores do papel das empresas modernas como ator social central. Trata-se de uma crise de identidade, que diz respeito à quebra de valores tradicionais e de referencias sociais até então aceitas como norteadoras da vida. (FREITAS, 2000, p.39).

Para ilustrar a existência da crise de identidade e a quebra dos valores tradicionais, mais uma vez este referencial busca apoio na já citada pesquisa "Brasil em Símbolos" elaborada por este autor (PROENÇA DE GOUVÊA, 2005) e ainda não publicada. A referida pesquisa apurou que os brasileiros acreditam que os valores norteadores para o próprio brasileiro devem estar pautados em "ser" honesto, solidário, educado, trabalhador e respeitador. Ademais, encontrou que no exercício de seu papel social é esperado que se atue no país para "fazer" justiça, gerar empregos e promover a educação, assim como a paz e, em quinto lugar, fazer dinheiro. Mas o dado significativo é que 77,4% dos entrevistados[58] avaliam que o brasileiro, de um modo geral, não desempenha o papel que lhe cabe. Este dado demonstra uma desintegração da coletividade e a desunião do povo brasileiro.

Se o que se pretende é valorizar a identificação nacional, seja ou não para ganhos comerciais, é preciso que este processo se instaure a partir dos próprios brasileiros descrentes. Faz-se necessário entender os mecanismos psicológicos relacionados à identidade, para então obter o aumento das atitudes em favor da Pátria. Só assim, deduzem-se que os apelos à coletividade poderão ecoar no futuro, reverberando atitudes de fidelidade ao que é brasileiro.

---

[58] Este dado, embora varie pouco é menos acentuado em alguns perfis populacionais, tais como os sem estudo (67,5%), os indivíduos de até 14 anos (74,4%) e os da faixa de 31 a 40 anos (72,2%). Mas é ainda pior entre os brancos (78,8%) e os maiores de 40 anos de idade (80,5%). Já em termos geográficos, destacam-se como as localidades menos coesas socialmente: AL (87,5%), RR (85,7%), AM (83,3%), GO (83,3%), PE (82,6%), BA (82,0%) e PB (81,8%). Por outro lado, com menor grau de desintegração social aparecem os estados do MA (64,0%), AC (64,7%), PA (66,1%), PI (69,2%), RO (69,6%), ES (71,2%), CE (73,4%) e DF (74,3%). Os três maiores estados estão junto à média nacional de descrença no próximo: SP (77,2%), RJ (77,9%), MG (79,6%).

2.3.2.1. Diferentes Posturas do Indivíduo Ante a Pátria

Um sujeito com fortes laços de identidade com sua terra natal e que se coloca em favor deste grupo, é comumente conhecido como um patriota, mas alguns o chamariam de ufanista, outros o diriam nacionalista, e talvez haja os que digam ser ele um cidadão cheio de brasilidade ou, simplesmente, um cumpridor de seu papel cívico. Seja qual for o termo utilizado, ele não pode ser feito deste modo, indistintamente, tendo em vista os diferentes sentidos que cada palavra denota.

Assim sendo, para efeito de esclarecimento e precisão, os termos utilizados por este autor ao longo desta Dissertação são apresentados conforme o seu sentido específico, diferenciando estas cinco atitudes pessoais diante das questões relativas à pátria, abaixo alfabeticamente organizadas:

1. **Brasileirismo** (ou Brasilidade) – Sentimento de amor pelo Brasil e de afinidade pela sua identidade e caráter peculiar, qualidade individualizadora e distintiva do que pertence ao Brasil e de quem é brasileiro, defendendo sua história, cultura e tradição. (FERREIRA, 1999; HOUAISS e VILLAR, 2001; CALDAS AULETTE e GARCIA, 1970)

2. **Civismo** – Virtude individual consciente, digna e espontânea de desempenhar, nos momentos determinados, seus deveres de cidadão para com o seu país, com devoção, dedicação e fidelidade às causas e aos interesses públicos da nação, demonstrando por sua atitude respeito, benignidade e consideração aos demais conterrâneos. (FERREIRA, 1999; HOUAISS e VILLAR, 2001; CALDAS AULETTE e GARCIA, 1970)

3. **Nacionalismo** (ou Regionalismo Nacional) – Exaltação do sentimento de pertencimento, apego às características culturais dos costumes locais tradicionais e enaltecimento dos valores individuais de lealdade nacional na defesa e valorização racional dos interesses pátrios, manifestos pela preferência por tudo quanto é próprio do país ao qual pertence e habita, formando uma nação autônoma, independente e politicamente organizada.

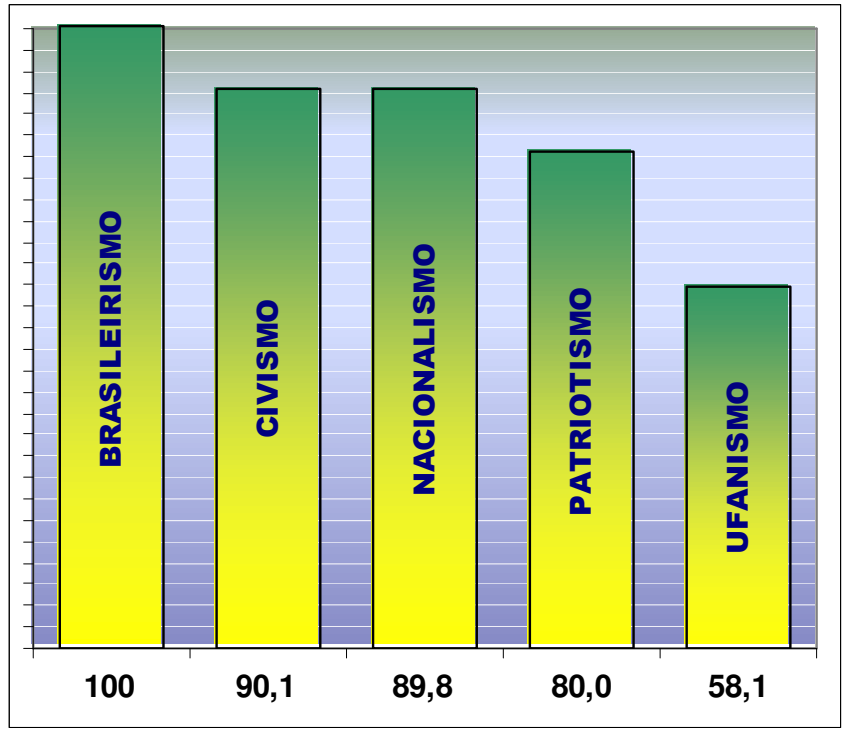
4. **Patriotismo** (ou Bairrismo Nacional) – Qualidade ou característica de pessoalmente demonstrar amor, entusiasmo e devoção especiais pelo país pátria, de ser amigo primeiramente de sua terra natal, desejando a ela diligentemente prestar serviços, protegê-la e defender seus interesses frente à ameaças externas, com o uso de hostilidade ou com simples menosprezo ao que lhe é externo. (FERREIRA, 1999; HOUAISS e VILLAR, 2001; CALDAS AULETTE e GARCIA, 1970)

5. Ufanismo – Atitude, posição ou sentimento dos que, influenciados pelo potencial das riquezas brasileiras e pela visão exclusivamente das belezas naturais do país, procedem com otimismo exagerado e raciocinam como se estas todas já tivessem exploradas, se vangloriando desmedidamente do país natal, com vaidade descabida, orgulho exagerado, arrogância, jactância e soberba pelos méritos que supõe deter. Termo oriundo do verbo *ufanar* quando em alusão ao espírito do livro *Por Que me Ufano do Meu País*, escrito pelo Conde Affonso Celso em 1900, por ocasião do quarto centenário do Brasil. (FERREIRA, 1999; HOUAISS e VILLAR, 2001; CALDAS AULETTE e GARCIA, 1970)

Contudo, como há uma carga subjetiva nas palavras, compreender a conotação positiva ou negativa atribuída a termos importantes pode ser útil, especialmente, na tarefa de discutir um nome para a prática mercadológica que esta Dissertação se propôs a explorar.

Esta preocupação – com a questão nominativa da prática – motivou uma das perguntas inseridas na já citada pesquisa "Brasil em Símbolos", que solicitou que o respondente, em contato com as definições acima, colocasse em ordem relativa de preferência os cinco termos.

Gráfico 2 – Ponderação Qualitativa das Atitudes Pró-Pátria



Fonte: Pesquisa Brasil em Símbolos (deste autor, relatório em elaboração).

Com o resultado superior ajustado à base 100, o Gráfico 2 revela a maior identificação com a sutileza da brasilidade. Com 90 pontos, dez abaixo, se destacam positivamente o respeito do civismo e o engajamento do nacionalismo. Ainda distante, com vinte pontos abaixo, surge o sacrifício patriota e, mais de vinte pontos abaixo deste último, aparece um desacreditado ufanismo.

2.3.2.2. A Formação da Identidade Individual e Social

Identidade Individual consiste em um rótulo pelo qual o sujeito – a partir de seu auto-conceito – se classifica com vistas a representar o *self* em uma situação social. Comumente a identidade faz referencia a atributos pessoais que nos diferem do outro, tais como "ser": competente, sociável, honesto, etc. (TROIDEN, 1984; NUNAN, 2003 *apud* PEREIRA, 2005).

Bock (2002, p. 204) comentou que a origem do reconhecimento do eu está no momento em que se percebe ser um corpo separado e diferente do outro, no caso, o bebê se saber separado da mãe. Deste modo, a consciência da existência a partir da diferenciação dá início ao processo de formação da identidade pessoal. Neste processo, a criança – até o fim da adolescência – vai buscar assimilar objetos de identificação em outros exemplos externos. Isto é, buscam pessoas significativas que funcionam como modelos, em relação às quais o sujeito vai se apropriando de algumas de suas características.

A descoberta de quais são, para os brasileiros, as personalidades exemplares traz a possibilidade de apontar quem são os melhores endossantes em campanhas utilizando símbolos nacionais. Mais uma vez, aparece aqui a pesquisa "Brasil em Símbolos" (PROENÇA DE GOUVÊA, 2005) que averiguou uma série de questões antes sem registro bibliográfico para este referencial teórico. Nesta questão, foi solicitado que os respondentes citassem três pessoas que consideram brasileiros exemplares e mencionassem a característica distintiva de cada um. A pesquisa, então, revelou a predileção por alguns nomes e predicados admirados.

Com o dobro de menções em relação ao segundo colocado, Ayrton Senna foi o mais lembrado, sendo caracterizado principalmente pela garra, determinação, humildade, competência e patriotismo. Pelé, o segundo, foi em geral caracterizado

pelo talento, genialidade e excelência. O terceiro exemplo citado foi o do atual Presidente da República Luis Inácio Lula da Silva, que para os pesquisados é símbolo de coragem, perseverança, luta, persistência e esperança.

Contudo, a qualidade mais valorizada nesta pesquisa foi a inteligência, sendo Jô Soares o maior representante deste atributo. Também se destacaram outras características e seus melhores representantes: a solidariedade de Betinho, a criatividade de Santos Dumont, o empreendedorismo de Juscelino Kubitschek, a honestidade de Eduardo Suplicy, a musicalidade de Tom Jobim, a alegria de Xuxa e a intelectualidade de Ruy Barbosa.

Passando agora para a teoria da Identidade Social, a compreensão do processo de identificação complementa a teoria anterior ao sustentar que pessoas se definem em termos de adesão a determinadas categorias sociais. O senso de pertencimento, a este ou àquele grupo, traz uma carga emocional que atribui valor e significado ao grupo (Tajfel, 1982, p.31).

Isso ocorre porque o indivíduo tem a necessidade de manter um auto-conceito positivo, dependendo para isso da aprovação do grupo ao qual pertence (FESTINGER, 1954). Assim, a construção de uma identidade individual positiva depende da identificação com variados grupos[59], ou seja, da sua Identidade Social (TURNER, 1982). Lantz e Loeb (1996) esclarecem que a identidade nacional é um dos componentes da identidade social:

> Em termos de teoria da Identidade Social, pode-se dizer que o indivíduo possui uma identidade nacional. Esta pode ser mais forte em alguns consumidores e mais fraca em outros. [...] Quando esta identidade é suficientemente forte, faz com que certas pessoas – independentemente da imagem do país – desejem demonstrar preferência por um produto doméstico, ainda que um importado esteja mais barato (LANTZ E LOEB, 1996).

Isso sugere que a construção de uma coesão social, que se coloque fiel aos interesses nacionais, passa muito menos pela imagem do país e muito mais à identificação com os pares, mais especificamente à aprovação dos mesmos. A repulsa, portanto, aos comportamentos indesejáveis pode ser um dos caminhos para se recuperar a unidade em torno da Nação, especialmente se vier endossada pela autoridade de estimadas figuras exemplares.

---

[59] Tais como: família, amigos, comunidade, raça, religião, nação, etc.

A teoria revela que quando a identidade construída não encontra olhares de aprovação e estima, surge no indivíduo a crise de identidade na qual a pessoa procura redefinir ou ratificar a sua identidade, o seu modo de ser e estar no mundo, para si e para os outros até que encontre esta aprovação (BOCK, 2002, p. 207).

Segundo Erikson (1976), a ausência temporária de identidade provoca uma perda de sentido de uniformidade e continuidade à vida do indivíduo, criando um senso de urgência. Esse fenômeno começa a ser percebido no povo brasileiro como um todo, mas é uma realidade quase superada pelo Brasil, que dá ares de encontrar sua nova identidade.

Como se colocou na abertura do item 2.3.2., vivemos uma crise de identidade nacional provocada pelo sentimento de desvalorização do mundo em relação ao Brasil e, mais recentemente, vivemos uma crise institucional da sociedade, esta provocada pela desaprovação dos próprios brasileiros aos atos de seus pares.

Todavia, a crescente valorização do Brasil no mundo tende a conferir a País um sentimento de importância. Como esta valorização se faz sentir, principalmente, no noticiado prestígio de nossos produtos de exportação, os quais passam a ser artefatos de identificação[60], ou seja, um meio de valor pelo qual se obtém estima.

Mas em outro diagnóstico, o contraste se faz com as denúncias de corrupção das instituições nacionais. Por afetarem a estima do brasileiro, este tende a reagir de duas formas: desaprovando o brasileiro "à moda antiga" e aplaudindo iniciativas particulares, como as das empresas, que passaram a se responsabilizar pelo bem coletivo, em suas ações sociais, ambientais, culturais.

Numa avaliação pautada na lógica dos fatos já colocados, forma-se uma hipótese interpretativa de como se desenvolve a crise de identidade individual (brasileiros) e social (Brasil). O Brasil, baseado no sucesso de seus produtos, consolida sua nova identidade e desfruta do conforto promovido pela valorização do País no exterior. O brasileiro, por sua vez, encara a desaprovação de seus pares, salvo nos casos em que é identificado por ter uma postura construtiva para com a sociedade. Assim também as empresas, talvez vistas como a "tábua de salvação" institucional, reagem a este ambiente e fornecem o exemplo de responsabilidade

[60] Belk (1988) qualificou a posse e o consumo como uma possibilidade de extensão do *self*, ajudando a definir a identidade do indivíduo.

para com a comunidade. Pela aprovação merecida, percebem o incremento na imagem institucional, a valorização de sua marca e, em casos especiais, o consumo consciente de seus produtos.

Se assim for, o momento de crise de identidades não poderia se revelar mais propício ao crescimento do "Marketing de Identidade Nacional". De um lado, há o produto nacional de qualidade se consolida como um artefato que confere identidade social positiva aos seus detentores. De outro lado, surge um povo em busca de um novo papel que lhes confira sentido de vida e apreciação nacional.

Neste quadro, é possível imaginar que uma campanha do tipo "Compre Nacional" – voltada a promover o consumo consciente de produtos brasileiros de qualidade e, ao mesmo tempo, desaprovar o consumidor "à moda antiga" que sempre desdenhou do produto nacional – pode, eventualmente, assumir um papel central na reorganização econômica e social do Brasil.

Com ou sem campanha, o consumo etnocêntrico parece encontrar contexto favorável para se expandir no Brasil, sendo, contudo, discutível se há benefício na utilização – na comunicação das empresas com o mercado – de apelos patrióticos explícitos ao consumidor.

2.3.2.3. Apelos Patrióticos na Comunicação ao Consumo

Genericamente, entende-se poder[61] como a capacidade latente de causar ou impedir mudanças (MAY, 1981, p. 82). A psicologia define poder como a capacidade de afetar, influenciar e mudar outras pessoas (Ibidem, p. 83). Ainda, o poder se divide em cinco tipos, aqui listados da pior para a melhor forma na qual se manifesta: explorador, manipulador, competitivo, nutriente e integrativo. (Ibidem, p. 87-93).

Destas, entende-se que a utilização da identidade brasileira – desde que de forma admiravelmente honesta, solidária, educada, trabalhadora e respeitadora – se inclui, justamente, como uma manifestação integrativa de poder, em virtude de seu objetivo intermediário de criar fidelidade e união de indivíduos pares, a fim de obter ganho real para a comunidade como um todo.

---

[61] Do Latim "posse", que significa "ser capaz".

Entretanto, May (1981, p.93) registrou sua preocupação de que, para cada tentativa autêntica, existem dúzias de tentativas manipuladoras que tentam reivindicar este papel. Talvez isso possa explicar, no atual cenário de avivamento cívico, as campanhas de empresas que deixaram de ser brasileiras (Montagem 1) e aquelas de origem estrangeira que têm se apropriado da identidade nacional (Montagem 2).

Montagem 1 – A brasilidade em empresas que deixaram de ser nacionais

Fontes: www.diferencial-mkt.com.br e Catálogo do Extra.

Montagem 2 – A brasilidade em empresas multinacionais estrangeiras

Fontes: Sites e material impresso das empresas.

A teoria registra o fato de que o poder integrativo, quando usado de forma verdadeiramente autêntica, forma uma subcultura que pode, inclusive, assumir uma força e dimensão religiosa, visto que, por sua própria natureza, transcende as formas humanas de poder (p.94).

> Estudar a forma como os indivíduos constroem esse significado [do mundo no qual vivem] através da compra e posse de bens tornou-se ponto crucial na compreensão do comportamento do consumidor. [...] O campo do comportamento do consumidor tem se interessado em especial em investigar como grupos de consumidores se relacionam com produtos e marcas para a construção de subculturas de consumo (PEREIRA, 2005).

Segundo Morgan (2000), o termo subcultura compreende os valores, símbolos e significados de um grupo restrito em oposição a uma cultura maior. Considerando a possibilidade de se cumprir o cenário proposto ao final do subitem anterior, não é difícil imaginar que se possa efetivamente incentivar a existência de um grupo de referência que seja fiel ao consumo de produtos brasileiros de qualidade e que, quando estimulados por apelos patrióticos, respondam positivamente.

Contudo, a ética deste tipo de apelo, que foi comum nos EUA após os atentados terroristas de 2001, tem sido abordada em artigos como o de Gelb (2002) e Stearns (2003), os quais acusaram que, naquele caso, os apelos patrióticos foram dolosamente usados por empresas desonestas para mascarar sua ausência de qualidade. E o que é mais grave, a excessiva exploração – sem critérios e cuidados – das emoções genuínas ajudou a reacender valores ultra-nacionalistas, tão perigosos quanto indesejáveis.

Há um entendimento, segundo o qual valores são os princípios ou critérios, para selecionar o que é bom (ou melhor, ou o melhor) entre objetos, ações, modos de vida, instituições e estruturas políticas e sociais (SCWARTZ, 1990, p. 8).

Desta forma, este autor entende que – embora possa trazer resultados altamente positivos – uma eventual campanha de incentivo ao consumo patriótico, solicitando fidelidade às empresas genuinamente brasileiras, só pode existir a partir de princípios altruístas e coletivos. É possível que as empresas se percebam moralmente impedidas de assumir este papel, tendo em vista seu óbvio comprometimento com a geração de lucros.

A seguir, é apresentado o referencial metodológico deste trabalho exploratório-descritivo. Esse novo referencial se concentra em estruturar uma abordagem que possibilite – com base nos pontos trazidos pela teoria, mas não se limitando a eles – compreender os aspectos constitutivos desta estratégia.

Nesta Dissertação, far-se-á isto sob o ponto de vista das empresas, nas quais o uso da identidade nacional emerge e se faz notar no mercado brasileiro.

Os resultados desta abordagem empírica são, então, apresentados após a revisão metodológica.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA PESQUISA

Observou-se que, após a revisão teórica, não foram encontrados motivos para alteração à pergunta de pesquisa inicialmente proposta. Assim também, reafirmam-se os objetivos do estudo. Procede-se então com a revisão metodológica.

Inicialmente, em concordância como o fato de que o conhecimento desenvolvido sem rigor metodológico é desprovido de validade intrínseca em termos científicos (TRUJILLO FERRARI, 1974. p.8), este capítulo expõe sistematicamente as operações mentais prévias, os procedimentos técnicos e a metodologia criteriosamente planejada para empiricamente atender os objetivos propostos neste estudo com objeto limitado, de modo que este estudo possa ser verificado quanto a sua validade.

Já foi exposto que este trabalho tem caráter exploratório em uma prática de utilização crescente sobre a qual ainda não houve registro específico suficiente na literatura acadêmica ou não-acadêmica. Assim, esta pesquisa busca contribuir ao campo, explorando e descrevendo os fatores considerados pelos executivos na concepção desta estratégia, concluindo com uma avaliação inicial da prática. Evidencia-se, neste intento, o método qualitativo como adequado para responder ao problema de pesquisa, enunciado no primeiro capítulo[62].

Segundo a classificação proposta por PATTON (1990) que separou os estudos qualitativos em 5 tipos, a presente monografia se enquadra como método de pesquisa de “avaliação formativa”, cujas características centrais determinadas são:

- PROPÓSITOS – Dar forma àquilo que está sendo estudado, aperfeiçoando a efetividade de um empreendimento: programa, política, organização ou produto.
- MÉTODO – Baseia-se em um desenho (diagnóstico) formal, primariamente, através de métodos qualitativos tais como estudo de processos, avaliação de implementação e estudos de caso, com dados colhidos pelo pesquisador (primários).
- FOCO DA PESQUISA - Avaliar pontos fortes e fracos de um programa, uma política, um produto ou do pessoal envolvido na questão em estudo.
- RESULTADOS ESPERADOS - Recomendações para melhoramentos das intervenções humanas. É possível medir, de forma parcial, alguns resultados.
- NÍVEL DE GENERALIZAÇÃO ESPERADO - Limitado à situação específica e estudada.
- HIPÓTESE-CHAVE - Pessoas poderão usar a informação para melhorar o que fazem.

[62] Vide enunciado do item 1.3.

- MODO DE PUBLICAÇÃO - Comentários, conferências, relatórios internos, circulação limitada para programas similares, outras avaliações.
- PARÂMETROS DE JULGAMENTO - Utilidade e uso real por usuários intencionais na situação estudada.

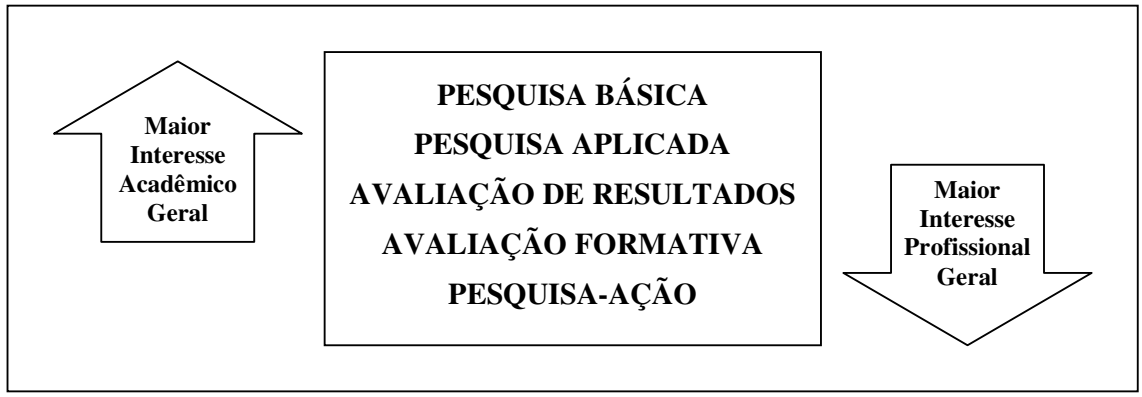


Figura 10 – Tipologia de Propósito de Pesquisa
Fonte: PATTON, 1990, p.27.

ROESCH (1996, p. 79) avaliou que a tipologia de PATTON (1990) é de grande valia para esclarecer várias dúvidas sobre o trabalho de pesquisa. Foi, então, com base na tipologia já apresentada que ROESCH (1996) definiu uma outra forma de classificação – agora nacional e específica ao universo das dissertações de mestrado em administração. Para este fim, excluiu a “pesquisa-básica” justificando ser esta muito teórica para a administração que se configura segundo ele, essencialmente, como ciência social aplicada e, portanto, mais próxima do mundo real. Assim sendo, excluiu também a “pesquisa-ação” por considerar que ela representa uma postura metodológica perene no campo da administração.

Figura 11 – Tipos de Projetos
Fonte: ROESCH, 1996. p. 81.

Destarte, manteve a referida autora três propósitos de pesquisa como componentes de uma nova tipologia igualmente composta por cinco gêneros, completando a mesma com “proposição de planos” e “pesquisa-diagnóstico”. Dois tipos de projeto, com caráter mais prático, inspirados em duas das formas de Consultoria consideradas por SCHEIN (1972). Configurou em seu arranjo dois grupos: ‘dissertação-pesquisa’ e ‘dissertação-projeto’, cada um com três tipos inseridos, sendo justamente a “Avaliação Formativa” considerada em ambos os universos. O rigor metodológico garante que seja considerada uma ‘dissertação-pesquisa’ com utilidade acadêmica, sem prejuízo do reconhecimento de sua utilidade prática como ‘dissertação-projeto’.

A autora analisou os dois novos tipos de projetos inseridos neste segundo grupo de dissertações, verificando diretamente na proposição de SCHEIN (1972) se havia sugestões a serem incluídas. Verificou-se, então, que o problema desta pesquisa poderia também ser compreendido pela ótica de uma consultoria do segundo tipo: “médico-paciente”. Nesta, o consultor com o auxílio dos entrevistados descreve o fenômeno, define os problemas e apresenta as soluções à organização. A ênfase recai no diagnóstico.

É esta reflexão final que faz com que ROESCH (1996) tenha inferido que tal prática de consultoria pode configurar uma ‘dissertação-projeto’, cunhada com a denominação de “pesquisa-diagnóstico” na sua formação tipológica. Segundo a autora, esta se caracteriza por se propor a explorar o ambiente empresarial com apoio total da empresa, levantando informações de caráter confidencial acerca de uma determinada questão circunscrita a um momento pontual. O diagnóstico realizado é, então, útil para anteceder propostas de mudanças em práticas organizacionais. O levantamento das necessidades que produz tende a decorrer em sugestões à empresa para resolver os problemas diagnosticados. Também, se o levantamento for realizado em mais de uma organização, a comparação entre elas acaba por gerar referenciais de excelência na questão estudada.

O entendimento deste autor é de que para efeito deste trabalho – tomando por base a tipologia de ROESCH (1996) – não são excludentes a “avaliação formativa”, pelo seu caráter mais descritivo, e a “pesquisa-diagnóstico”, pelo seu caráter exploratório adicional, que visa encaminhar soluções a problemas que poderão ser

manifestados pelas empresas entrevistadas. Entende-se que a “avaliação formativa” será útil para as conclusões deste trabalho, enquanto que a incorporação de aspectos da “pesquisa-diagnóstico” trará, eventualmente, pontos especialmente ricos e promissores para as considerações finais desta obra. Foram, então, consideradas as sugestões desta última, mas centrou-se nas orientações metodológicas daquela primeira.

Por fim, nas variáveis de classificação de um projeto, segundo modelo proposto por Mattar (1999), esta pesquisa se caracteriza principalmente como:

I. Objetivo e Grau de Cristalização do Problema – Exploratória (e não conclusiva)

II. Dimensão da pesquisa no tempo – ocasional (e não evolutiva)

III. Natureza das Variáveis Pesquisadas – Qualitativa (e não quantitativa)

IV. Ambiente da Pesquisa – pesquisa de campo (e não pesquisa por simulação ou pesquisa de laboratório)

V. Forma Utilizada para Coleta dos Dados Primários – Comunicação (e não observação)

VI. Escopo (amplitude e profundidade) da pesquisa – Estudo de Casos (e não estudo de campo com *survey* ou levantamento amostral)

VII. Possibilidade de Controle sobre as Variáveis em Estudo – pesquisa *expost fact* (e não experimental de campo ou de laboratório)

VIII. Natureza do Relacionamento entre as Variáveis Estudadas – Descritiva (e não causal)

Sendo assim, considerando que do problema de pesquisa derivaram quatro objetivos [A, B, C e D] de caráter fundamentalmente descritivo, já que não se ambiciona descobrir as causas (mas apenas sondá-las para formar uma hipótese), a respectiva metodologia de pesquisa é contemplada no item 3.2., no qual se descreve os pormenores do método holístico de estudo de casos múltiplos.

Entretanto, tendo em vista o desconhecimento de qualquer estudo prévio que aponte para as empresas que poderiam ser investigadas nesta prática, decidiu-se por bem executar, primeiramente, uma abordagem exploratória do mercado com a finalidade de se levantar tais dados, identificando e mapeando o uso da brasilidade. Esta etapa exploratória e seus resultados são explicitados e apresentados no item 3.1., que segue.

3.1 Identificação e Mapeamento da Brasilidade Empresarial

A definição dos domínios de estudo, dentro dos quais se realizam as análises necessárias para cumprir os objetivos propostos, deu-se a partir de três abordagens distintas de exploração do mercado, que no item 3.1.1. são expostas.

As informações levantadas permitiram formar uma lista intersetorial de produtos e serviços disponíveis no mercado doméstico que de algum modo se vinculam à identidade brasileira. Tais informações foram dispostas em uma matriz de dupla entrada apresentada no item 3.1.2. logo adiante.

3.1.1. Fontes de Informação – as três abordagens de mercado

Utilizou-se um critério híbrido na seleção das empresas, considerando as manifestações de brasilidade identificadas nas seguintes situações:

1) Visita intencional ao varejo das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro;
2) Exploração dos *sites* das 1000 maiores empresas do Brasil em 2004; e,
3) Análise não intencional de mídias, acaso e sugestões recebidas.

Os três métodos de obtenção de informações são detalhados a seguir e seus resultados podem ser contemplados no apêndice A desta Dissertação.

3.1.1.1. Visita intencional ao varejo das cidades de São Paulo e Rio de Janeiro;

Durante a primeira quinzena de agosto de 2005, realizaram-se visitas sistemáticas e diárias a dez diferentes supermercados, sendo cinco em São Paulo e outros cinco no Rio de Janeiro, nos quais foram considerados os setores: padaria, mercearia, laticínios, açougue, frios, horti-frutícolas, bebidas e higiene e limpeza.

A análise foi total no primeiro local visitado. Nos supermercados subseqüentes, restringiu-se à observação dos produtos que ainda não haviam sido encontrados anteriormente. As anotações foram feitas verbalmente em um gravador digital de voz, sendo transcritas ao final do dia para listas físicas que serviram de controle do que já havia sido apurado. O diário das visitas é apresentado na tabela a seguir:

Tabela 3 – Diário da Visita a Mercado

DATA	CIDADE	NOME DO VAREJO	HORAS	QTDE.
10/Ago	SPO	Pão de Açúcar – Praça Panamericana	4h12	9
11/Ago	SPO	Compre Bem – Praça Panamericana	3h20	13
12/Ago	SPO	Roldão Atacadista – Zona Oeste	3h13	7
13/Ago	SPO	Extra – Jaguaré	1h35	6
15/Ago	SPO	Wal Mart – Shopping Center Plaza	2h24	5
16/Ago	RJO	Supermercados Mundial – Rua Santa Clara	2h07	2
16/Ago	RJO	Sendas – Copacabana	1h28	1
16/Ago	RJO	Zona Sul – Av. N.Sra. Copacabana	1h15	3
16/Ago	RJO	Pão de Açúcar – Av. N.Sra. Copacabana	1h03	2
17/Ago	RJO	Carrefour – Barra da Tijuca (Av. das Américas)	3h30	5

Fonte: Autor.

Este método inicial propiciou a identificação positiva da identidade nacional presente em produtos de um total de 53 empresas. Destas, 23 foram abordadas pelo autor na tentativa de entrevistá-las, obtendo sucesso em três delas: Agrovert's, Predilecta e Siol. O tempo total empregado neste levantamento foi de pouco mais de 24 horas.

3.1.1.2. Exploração dos sites *das 1000 maiores empresas do Brasil em 2004;*

O método aqui utilizado partiu da publicação[63] das 1000 maiores empresas que operaram no Brasil no ano de 2004, separadas em dois *rankings*: um geral e outro de empresas de finanças. O primeiro filtro se concentrou na seleção de 655 empresas de capital nacional e outras 48 empresas com mais de uma nacionalidade, no *ranking* geral, e 57 empresas de capital nacional no *ranking* de finanças.

A partir desta lista reduzida de 760 empresas, foram consideradas para análise todas as empresas que se encontravam entre as cem primeiras do *ranking* geral, que totalizaram 50 empresas de controle acionário brasileiro; e as 10 primeiras

[63] VALOR ECONÔMICO. *1000 Maiores Empresas edição 2005.* Ano V. n. 5. São Paulo: Valor Econômico S.A., 2005.

empresas do *ranking* de finanças, todas de controle acionário nacional. A estas foram acrescidas as que faltavam para completar as três primeiras de cada um dos vinte e nove setores da economia que estavam listados, sendo que apenas um[64] deles não havia nenhuma empresa nacional. Este novo filtro trouxe para 106 o número de empresas apontadas para análise documental do *site* empresarial, realizada entre 29 de agosto e 08 de setembro de 2005.

Após análise das respectivas apresentações na Internet, e já desconsideradas as empresas identificadas na listagem primeira, este método propiciou a identificação positiva do uso de alguma forma de identidade nacional em um total de 26 empresas. Destas, nove foram abordadas na tentativa de entrevistá-las, mas apenas uma, a TAM, concedeu entrevista em tempo hábil a este estudo.

3.1.1.3. Análise não intencional de mídias e sugestões recebidas.

Foi feita a inclusão de empresas que se apresentaram quando da exposição não intencional às diferentes mídias que as empresas geralmente se utilizam para se comunicar com o público. Também foram aqui incluídas outras empresas sugeridas quando da conversa com pares e amigos consultados sobre o estudo em curso.

O método, nestes casos, se restringiu ao registro imediato no mesmo gravador digital de voz já mencionado, sendo posteriormente transcrito para a lista que permaneceu em constante elaboração. Por esta terceira via, foram incluídas 37 empresas na lista que não haviam sido identificadas pelos métodos anteriores. Destas, 10 foram abordadas na tentativa de entrevistá-las, obtendo sucesso segundo o planejamento em seis destas: Consigaz, Giraffas, Serasa, SP Alpargatas (Topper), Tecsat e Troller.

3.1.2. Formação de uma Tipologia de Casos a Serem Estudados

Pelos três métodos, 116 (cento e dezesseis) empresas foram listadas e qualificadas quanto ao tipo de identificação nacional que trazia, como pode se ver no Apêndice A deste trabalho. A verificação da freqüência dos diversos tipos de

[64] Setor de Lazer e Turismo.

manifestação permitiu formar uma tipologia de manifestações, abaixo listadas por ordem de importância:

1 – Imagem: ***Bandeira do Brasil***

2 – Slogan: ***100% Brasil*** *(Ex: Empresa 100% Brasileira ou Nacional)*

3 – Slogan: ***Orgulho*** *(Ex: Orgulhosamente Brasileira)*

4 – Slogan: ***Produto do Brasil*** *(Ex: Café do Brasil)*

5 – Imagem: ***Detalhe Verde e Amarelo*** *(Ex: Faixa)*

6 – Imagem: ***Ícones Símbolo do Brasil*** *(Ex: Cristo Redentor)*

7 – Embalagem: ***Uso das Cores Verde e Amarela***

8 – Imagem: ***Coração Brasil*** *(Ex: Verde-Amarelo ou c/ Bandeira)*

9 – Campanha: ***O Melhor do Brasil é o Brasileiro***

10– Slogan : ***Empregos*** *(Ex: Gerando Empregos no Brasil)*

11 – Imagem: ***Mapa do Brasil***

12 – Slogan: ***Sabor do Brasil***

13 – Selo: ***Marca Brasil***

14 – Slogan: ***Made in Brazil***

15 – Selo: ***Marca do Governo***

16 – Slogan: Diversos alusivos ao Brasil e ao brasileiro

Esta tipologia foi ponto de partida para – no item 3.2.3.4. – se operar a escolha de uma gama representativa das empresas abordadas com um convite para compor os casos estudados.

3.2 Estudo Descritivo – Estudo de Multi-Casos Empresariais

Yin (2001, p.32) definiu que o "estudo de caso" é uma averiguação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente útil quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente determinadas, como é o caso do problema aqui esquadrinhado.

Por isso mesmo, o intento é que esta etapa de pesquisa empírica auxilie – com evidências, argumentos e visões – a formulação de conclusões descritivas que venham a confirmar, invalidar ou contribuir com o entendimento dos aspectos relacionados à prática, sugeridos a partir do extenso referencial teórico apresentado.

> Para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase do projeto é essencial, caso o propósito decorrente do estudo de caso seja determinar ou testar a teoria. (YIN, 2001, p.49)

Malhotra (1999) colocou que pesquisas descritivas como esta se orientam conforme seu objetivo maior de relatar algo, normalmente características (como a estratégia foi implementada?) e funções (por que a estratégia foi implementada?).

Este tópico 3.2. procura apresentar os aspetos relevantes do método de estudo de casos, assim como referências das demais práticas científicas de coleta e análise de dados empíricos, para legitimar a descrição da prática estudada.

3.2.1. A Escolha pelo Método de Estudo de Casos

A escolha metodológica – estudo intersetorial de casos empresariais múltiplos – para atender aos objetivos (A, B, C e D) enunciados no item 1.3.1. desta Dissertação, deu-se a partir de orientações de especialistas que antecederam a redação do referencial teórico.

Observada a natureza pioneira deste estudo, concebida para explorar e descrever uma prática com potencial estratégico sem fronteiras definidas, a metodologia de "estudo de casos" pareceu ser a estratégia de pesquisa mais conveniente tanto para enfocar uma multiplicidade de aspectos quanto para esclarecer as decisões tomadas, levantando possibilidades, hipóteses e novas questões que permitam experimentos posteriores com maior foco e profundidade.

> A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. (SCHARAMM, 1971 *apud* YIN, 2001, p. 31)

A ambição deste trabalho seminal, ao se concentrar nos primeiros passos de uma jornada maior de investigação científica, coincide, justamente, com a apuração dos aspectos colocados por Scharamm (1971): motivo (por quê?), implementação (como?) e resultados (o que?). Adicionalmente, a oportunidade de se valer das entrevistas para trazer um quarto elemento (quem?), motivou a investigação de "leads" relevantes ao empresariado, que poderão ajudar a pautar a investigação em esforço posterior com o consumidor.

É possível observar, então, a correspondência direta e intencional de cada uma destas quatro questões com os quatro objetivos propostos no início deste trabalho (item 1.3.1.), revelando o cuidado deste autor de buscar a manutenção da coesão entre o problema em estudo e o desenvolvimento metodológico eleito a respondê-lo.

3.2.1.1. Definição do Tipo de Pesquisa – estudo de casos múltiplos holístico

Dentre as quatro possibilidades existentes no campo dos "estudos de caso", o tipo de projeto desenvolvido se define a partir de uma matriz 2x2, considerando de um lado se é caso único ou são casos múltiplos e, de outro lado, se é um estudo holístico (unidade única de análise) ou se é um estudo incorporado (unidades múltiplas de análise) (YIN, 2001, p.61).

Tendo em vista que este estudo ambiciona a descrição da prática em estudo, e não sua mera exploração, e considerando que esta se apresenta difundida no mercado em diversos setores, não se justificaria a utilização de um caso único, mas sim de casos múltiplos.

A quantidade de casos pretendida se orientou para alcançar os "estrategistas" de tantas empresas quanto fosse possível, partindo, é claro, da lista[65] pré-determinada de casos cuidadosamente escolhidos, observando-se as limitações de recursos financeiros e de tempo para a execução do trabalho de campo.

---

[65] Esta lista consta do Apêndice A.

Embora o volume de entrevistas não altere a representatividade de um estudo qualitativo, o número de 10 (dez) empresas ouvidas foi considerado adequado para este trabalho, levando-se em conta o fato de que esta pesquisa procurou entrevistar altos executivos – reconhecidamente com pouco espaço na agenda – acerca de uma questão estratégica para as empresas. Revestida, portanto, de caráter sigiloso.

Dada a característica escolhida de restringir a coleta de dados empíricos ao depoimento de um único executivo-chave de cada empresa, a pesquisa também se define pela sua característica holística. Posto isso, esta escolha metodológica pode ser definida pela classificação de Yin (2001, p. 61) como uma pesquisa do tipo 3: um estudo holístico de casos múltiplos.

3.2.1.2. Considerando as Críticas ao Método do Estudo de Caso

Ainda pesam, contra este método, antigas ressalvas acadêmicas pela sua característica não quantitativa, não objetiva e não passível de generalizações teóricas. Tais críticas têm maior peso nos estudos de caso único e naqueles que não sistematizam as informações coletadas (YIN, 2001, p.28). Ou seja, em estudos diferentes deste que utiliza a estratégia de casos múltiplos e que desde seu planejamento arquitetou consolidar as informações coletadas em cada questão por meio de uma análise horizontal.

Chinoy (1986, p. 754) colocou que não mais se discute o conflito aparente entre os estudos de caso e a pesquisa estatística, e chegou a afirmar que “atualmente todos concordam que cada um tem seu lugar legítimo no processo de pesquisa”.

Em seguida, Gil (1987, p. 59) definiu estudo de caso como um método de pesquisa. Afirmou ser ele “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais”. Também arrolou como suas principais vantagens:

- O estímulo a novas descobertas, idéias e imprevistos que podem inclusive redirecionar a pesquisa rumo à solução do problema;
- A ênfase na totalidade cobrindo com profundidade uma multiplicidade de aspectos que dificilmente se conseguiria com outros métodos; e,

- A simplicidade nos procedimentos de coleta e análise dos dados, e a acessibilidade de forma e linguagem dos relatórios apresentando os resultados.

Registra-se, nesta linha, o entendimento de que se faz necessário realizar esta etapa científica anterior – com todas as preocupações metodológicas que se possa lançar mão – para que hipóteses precisas possam ser cunhadas na inauguração de quaisquer estudos quantitativos, estes mais objetivos e de resultados generalizáveis.

Yin (2001, p.29), tendo desenvolvido e publicado um trabalho detalhado que dá suporte científico ao método, reforçou este entendimento ao declarar que "os estudos de caso, como os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos".

A confiabilidade do método de estudo de casos, com papel de destaque nas pesquisas de avaliação, foi igualmente confirmada por diversos autores, como Tellis (1997); Guba & Lincoln (1981); e, Cronbach et al. (1980). Por fim, Stoecker (1991, p. 109) reiterou o papel dos estudos de caso como "a melhor maneira pela qual podemos refinar teorias gerais e aplicar intervenções efetivas em situações complexas".

3.2.1.3. O Método do Estudo de Caso e Seus Componentes

Para ser realizado corretamente, todavia, é preciso que o método de estudo de casos respeite alguns procedimentos – que contribuem para tornar o método menos exposto a pontos fracos – detalhadamente apresentados por YIN (2001) nas diversas fases da pesquisa (p.41):

I. Definição do problema (vide item 1.3.);

II. Plano ou design (vide item 3.2.2.);

III. Coleta de dados (vide item 3.2.3.);

IV. Análise de dados (vide item 3.2.4.); e,

V. Composição do relatório (vide itens 3.2.4.1 e 3.2.4.2).

Tais procedimentos e seus respectivos detalhamentos são abordados a seguir.

3.2.2. Planejamento, Projeto e Desenho da Pesquisa (*Research Design*)

Um *Research Design* compreende o planejamento que torna explícita – em um projeto – a seqüência lógica que se trilha no desenho das questões do estudo, atrelando-as tanto aos dados empíricos a coletar quanto às suas conclusões (YIN, 2001, p.41). Logo, o projeto de pesquisa se apresenta útil para evitar situações nas quais as evidências colhidas não respondem às questões iniciais.

> [projeto de pesquisa] é um modelo lógico de provas que lhe permite fazer inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação. [...] também define o domínio da generalização, isto é, se as interpretações obtidas podem ser generalizadas a uma população maior ou a situações diferentes. (NACHMIAS & NACHMIAS, 1992, p.77-8)

Ainda a este respeito, Gil (1987), partindo do princípio que um caso qualquer estudado com minúcia e em profundidade pode ser representativo, afirmou que – quando se agrupam alguns poucos casos – este método possibilita um conhecimento amplo e detalhado do objeto de estudo. Assim, este estudo de casos múltiplos pretende auxiliar o melhor entendimento das questões relativas ao uso da brasilidade pelas empresas, utilizando-se do rigor metodológico para permitir o maior grau de generalização que seja possível atingir.

Yin (2001, p.41) destacou o fato de que, para a validade dos estudos de caso, são especialmente importantes cinco componentes em um projeto de pesquisa, todos desenvolvidos neste referencial metodológico.

> Tratar desses cinco componentes precedentes de projetos de pesquisa o forçará efetivamente a iniciar a formulação de uma teoria preliminar relacionada ao seu tópico de estudo. (YIN, 2001, p.49)

Destarte, estas cinco peças-chave do projeto são delineadas a seguir com as respectivas referências dos tópicos onde se acham desenvolvidas:

1) As questões de um estudo (vide 3.2.2.1);
2) Suas proposições, caso existam (vide 3.2.2.2);
3) A(s) unidade(s) de análise (vide 3.2.2.3);
4) A lógica que une os dados às proposições (vide 3.2.3.6); e,
5) Os critérios para se interpretar as descobertas (vide 3.2.4.).

Evidenciando este aspecto, o anexo 4 explicita o desenho formal desta pesquisa, no qual foi articulado cada um dos objetivos a um par de proposições que, por sua vez, foram expandidos em questionamentos logicamente alocados. Partindo-se desta base harmônica, a aplicação das questões nas unidades de análise permitirá uma interpretação criteriosa dos dados coletados.

Registra-se aqui a expressiva contribuição do método de desenho de pesquisa que – pelo seu processo dinâmico de formatação – se revelou de enorme valor para preparar uma empreitada investigativa. A seguir se relata como se deu a articulação do problema de pesquisa com objetivos, proposições e questionamentos.

3.2.2.1. Questões Objetivas desta Pesquisa

Yin (2001, p. 19) ponderou que estudo de casos é estratégia adequada quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e a forma de questão da pesquisa está concentrada em dois pontos descritivos: 'por que' e 'como'.

> [no que diz respeito às questões de estudo, componente 1 do projeto de pesquisa] é mais provável que a estratégia de estudo de caso sejam apropriadas a questões do tipo "como" e "porque"; assim, sua tarefa inicial é precisar, com clareza, a natureza das suas questões de estudo nesse sentido, (YIN, 2001, p.42)

No entanto, como já foi mencionado na abertura deste item 3.2.1., outras duas questões precisas – 'o que' (resultados) e 'quem' (consumidores) – foram acrescidas a esta pesquisa, especialmente devido à incorporação de questões relativas ao método de "pesquisa-diagnóstico", citado na introdução deste referencial teórico.

Tal inclusão revela-se pertinente quando se observa que todas as quatro questões estão contidas no problema inicial de pesquisa que se reapresenta – de forma clara e precisa – com os devidos destaques:

Que objetivos **(por quê?)** *e concepções* **(como?)** *estratégicas orientam* **(o que?)** *– ou podem orientar* **(quem?)** *– as manifestações de brasilidade e o uso dos símbolos nacionais associados a produtos ou serviços na comunicação das empresas genuinamente brasileiras com o mercado?*

3.2.2.2. Proposições desta Pesquisa

Yin (2001, p.42) ponderou, todavia, que "tais questões 'como' e 'porque' não apontam para aquilo que você deveria estudar". Por esse motivo logo sugere, como forma de seguir na direção certa, que se estabeleçam algumas proposições, de modo que cada uma destas atraia atenção a um ponto que deve ser examinado a procura de evidências relevantes aos objetivos e escopo descritivo do estudo.

> A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação única tecnicamente em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, [...] e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de *proposições teóricas* para conduzir a coleta e a análise de dados. (YIN, 2001, 32-3, *grifo nosso*)

Para Churchill (1995), uma pesquisa descritiva deve se basear em perguntas capazes de guiar a pesquisa em direções específicas, requerendo especificações claras não apenas de 'como' e 'por que', mas também de 'o que', 'quem', 'quando' e 'onde'. Embora estes questionamentos extrapolem as perguntas centrais formuladas por Yin (2001), o próprio reconheceu (p.43) que "quanto mais proposições específicas um estudo contiver, mais este permanecerá dentro de limites exeqüíveis".

Neste entendimento, o primeiro par de questões propostas adicionalmente por Churchill (1995) foi incorporado nos dois últimos objetivos (C e D) que serão cuidadosamente abordados na análise horizontal[66] dos casos, por entender que estes se relacionam diretamente com o referencial teórico estudado.

A mesma relação não é percebida nas últimas perguntas – 'quando' e 'onde' – que foram inseridas na investigação apenas de forma indireta, com propósito específico de prover dados complementares para a análise vertical[67] de cada caso.

> [...] métodos relacionados deliberadamente [com a teoria] evitam que se especifiquem quaisquer proposições teóricas no princípio de uma investigação. (YIN, 2001, p.49)

Assim sendo, a partir dos referenciais teórico e metodológico anteriormente abordados, este estudo apresenta a seguir um grupo de 8 proposições específicas, claramente identificadas como respostas tentativas às questões abordadas.

---

[66] *Vide* item 3.2.4.2.
[67] *Vide* item 3.2.4.1.

P1 *– Analisando o ambiente doméstico, o aumento da rivalidade com competidores de origem estrangeira é o motivo principal que tem levado as empresas nacionais a lançar mão da identidade nacional como estratégia competitiva, embora sejam também apontados outros motivos circunstanciais.*

P2 *– Havendo o cenário competitivo, são determinantes os valores patriótico-nacionalistas do dirigente máximo das empresas no desenvolvimento, definição do nome da prática, da forma de comunicação e lançamento deste artifício estratégico, sendo a manutenção da comunicação gerida pelas agências de publicidade contratadas.*

P3 *– As empresas têm conhecimento de estudos conclusivos que indicam a melhor forma de agregar a identidade nacional brasileira na comunicação (publicidade, propaganda e embalagem) de produtos e serviços destas junto ao seu público.*

P4 *– Este esforço estratégico é plenamente entendido pelas empresas, tendo elas o conhecimento teórico de que nesta estratégia:*

- ***a.*** *A posição distinta, pela estratégia de diferenciação, e única, por meio da identidade nacional, promove vantagem competitiva sustentável, tendo sido metrificada na cadeia de valores – no setor específico – o valor e a margem potencial obtida.*
- ***b.*** *O valor percebido por parte dos consumidores domésticos sobre seus produtos e serviços sofre um incremento médio, tendo sido verificado de que forma isso ocorre em termos da percepção de benefícios, riscos, sacrifícios e custos.*
- ***c.*** *Os processos de identificação e de formação de grupos – com base nos parâmetros oferecidos pela psicologia social – têm sido operados pelas empresas de forma consciente.*

P5 *– As empresas reconhecem os resultados atribuídos especificamente à estratégia, tais como impacto junto aos consumidores, fornecedores, empregados e governo, e também conseguem mapear a reação dos concorrentes, inclusive mensurando alterações nas ameaças de produtos substitutos e novos entrantes.*

P6 – *Ao avaliar as potencialidades e os desafios desta prática, expondo as suas vantagens e desvantagens, seja internamente (pontos fortes e fracos) ou externamente (oportunidades e ameaças), há motivos, idéias e planos para expandi-la no futuro próximo.*

P7 – *As empresas têm claramente identificados os grupos específicos do mercado doméstico onde o impacto do apelo "patriótico" se dá com maior e menor força, havendo segmentos nos quais as empresas pretendem estabelecer relacionamento e obter fidelidade, sendo campanhas colegiadas consideradas para tanto.*

P8 – *As empresas percebem que contradições desta estratégia ameaçam sua credibilidade junto ao consumidor quando, por exemplo, as empresas – que manifestam a brasilidade como atributo – ou seus executivos não dão preferência a fornecedores nacionais, ou operam sem responsabilidade social e fiscal, ou ainda quando empresas de capital majoritariamente estrangeiro utilizam a identidade brasileira.*

Aponta-se a correspondência direta (vide anexo 4) entre os pares de propósitos e os objetivos deste estudo: A (P1 e P2); B (P3 e P4); C (P5 e P6); D (P7 e P8). Pré-configurada desta forma, também foi definida que esta abordagem seria julgada bem-sucedida (como foi) se, a partir dela, fossem encontrados pontos comuns, assim como dissonantes, na implementação da estratégia das diferentes empresas, de modo a formar base inicial suficiente para estudos futuros com maior foco e aprofundamento junto ao consumidor.

3.2.2.3. Unidades de Análise desta Pesquisa

O terceiro componente de um projeto de pesquisa diz respeito à unidade de análise, que se constitui de definir o que é um "caso". Michael (1977) já havia colocado que estudos de caso são investigações empíricas de uma dada unidade social – com objetivo de estudar intensivamente uma experiência passada, o estado atual e as suas interações ambientais – com vistas a formar uma completa e bem organizada fotografia daquela unidade. E sobre este ponto Yin afirmou:

> Como orientação geral, a definição da unidade de análise – e, portanto, do caso – está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas (Yin, 2001, p.44).

A unidade de análise neste estudo seria a estratégia (*strategos*), mas devido a seu caráter abstrato e intangível se define pelo indivíduo (*stratego*) que detém o conhecimento dos objetivos e concepções que no passado nortearam a adoção da estratégia em análise e que possam, ainda, apresentar uma reflexão sobre o presente e o futuro da mesma.

Especificamente, a unidade de análise escolhida são os executivos de mais alta hierarquia (que se conseguisse entrevistar) com papel direto sobre as decisões estratégicas de marketing das organizações genuinamente brasileiras, restringindo-se àquelas empresas[68] que de alguma forma manifestam sua identidade nacional de forma destacada.

Esta composição das unidades de análise está embasada na afirmação feita por Leenders e Erskine (1989, p. 12) sobre fontes de informação em estudos de caso: "A fonte de todo caso está no indivíduo que estava envolvido na decisão ou no problema. Estas pessoas podem estar em qualquer local geográfico, ou arranjo organizacional, trabalhando em qualquer posição".

3.2.3. Entrevistas Semi-Estruturadas em Profundidade com Especialistas

Os dados primários – a fim de compor os estudos de caso – foram coletados por meio de dez entrevistas individuais baseadas em um roteiro tentativo (Apêndice D) previamente estruturado para garantir um conjunto uniforme de respostas de todos os entrevistados.

3.2.3.1. A Escolha por Entrevistas Semi-Estruturadas em Profundidade

YIN (2001, p. 105) fez referência a seis fontes distintas de evidências, são elas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

---

[68] *Vide* item 3.1.2 e Apêndice A.

A escolha pela entrevista como fonte de evidências, além da impossibilidade das outras cinco formas responderem adequadamente ao problema de pesquisa, deu-se pelo seu caráter direcionado, enfocando diretamente o problema em estudo, que permite coletar inferências causais perceptíveis aos entrevistados.

Ao entrevistar um elevado número de empresas, cuja análise mais aprofundada será por temas (análise horizontal) que pelos relatos dos dez casos individuais (análise vertical), torna-se necessário recorrer a um grau elevado de padronização, utilizando para isso um questionário semi-estruturado (MALHOTRA, 1999).

Segundo a definição de Fletcher (1995, p.7) uma entrevista "é uma conversa entre duas pessoas com o propósito de alcançar um objetivo". Assim sendo, embora a pesquisa tenha construído um roteiro tentativo (Apêndice D) para a pesquisa, foi concedida a flexibilidade necessária para explorar em profundidade estas e outras questões em qualquer ordem, conforme melhor conviesse na linha da conversa segundo critérios do autor deste trabalho.

Contudo, a parte final da entrevista foi reservada para recuperar as questões não abordadas, de modo a se formar um corpo mais completo possível de todas as questões que posteriormente foram tabuladas na ordem original.

Este método de entrevista semi-estruturada se revelou, na visão deste autor, adequado para aprofundar questões relevantes e, por vezes, para que o diálogo se ampliasse para questões paralelas relevantes que não haviam sido pensadas ou formuladas.

3.2.3.2. A Escolha por Entrevistas com Especialistas

Churchill (1995) discorreu que as entrevistas com especialistas buscam captar o conhecimento e a experiência daqueles que possuem familiaridade com o assunto pesquisado. Esse método exige o cuidado de se criar uma amostra intencional – não probabilística – de pessoas envolvidas na área de interesse da pesquisa.

Segundo Malhotra (1999) essa metodologia é útil em situações em que se têm poucas informações disponíveis de outras fontes, como ocorre neste estudo.

A flexibilidade desse método às vezes faz com que ele seja a única escolha para projetos que exigem contato direto, local específico ou seleção especial de respondentes qualificados para a pesquisa (ALRECK e SETTLE, 1995, p. 33).

A presente pesquisa buscou o executivo-chave da área de marketing da empresa ou o presidente da empresa. Para conseguir o maior grau de exposição de informações destes executivos, a entrevista utilizou-se recorrentemente de perguntas que "dão vida" à entrevista, iniciando por uma análise das mudanças no ambiente externo à empresa, seguindo de perguntas abertas que começavam com: "por que", "como" e "o que", conforme sugerido por Fletcher (1995, p. 19).

3.2.3.3. Princípios e Cuidados Observados nas Entrevistas

Para Mattar (1999) o estudo de caso se caracteriza pela atitude receptiva do pesquisador, que deve se pautar no momento da entrevista pela busca de informações e geração de hipóteses, não se preocupando naquele momento com conclusões e verificações, já que estas são apropriadas apenas para a etapa seguinte de análise.

Uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. É o que afirmou Yin (2001, p.112), quando também ressalta a importância que elas sejam conduzidas de formas espontâneas. O mesmo autor (p.81) apresentou uma lista básica de habilidades desejadas para o pesquisador de estudo de caso na coleta de dados de uma entrevista:

- ✓ Ser capaz de fazer boas perguntas e de interpretar as respostas.
- ✓ Ser um bom ouvinte e não ser enganado por suas próprias ideologias e preconceitos.
- ✓ Ser capaz de ser adaptável e flexível, aproveitando situações inesperadas como oportunidades.
- ✓ Ter uma noção clara das questões que estão sendo estudadas, para evitar desvios e ausência de resposta.
- ✓ Evitar viés e ser imparcial em relação a noções pré-concebidas – incluindo as de origem teórica – atentando a provas contraditórias.

Além de respeitar as características supracitadas, as entrevistas foram conduzidas em observância aos seis princípios básicos apresentados anteriormente por Leenders e Erskine (1989, p. 36):

1) Dê sua total atenção para a pessoa sendo entrevistada e deixe evidente que está fazendo isto.
2) Escute, não fale.
3) Nunca argumente. Nunca forneça conselhos.
4) Escute o entrevistado.
5) Enquanto escuta, sintetize o entendimento da resposta que foi dada e apresente de volta para confirmação ou correção do entendimento.
6) Lembre-se que tudo o que foi dito se configura como uma confidência pessoal e, como tal, não deve ser divulgada a alguém.

Por fim, uma entrevista pode também ser revestida de um caráter fenomenológico, onde se busca a compreensão, não apenas sobre o fenômeno em sua aparência, mas do fenômeno em si, constituindo sentido a este pela busca das intenções do entrevistado, pela ótica do mesmo (Carvalho, 1991, p. 15). A visão de Garrett (1974, p. 99-105) sobre os pontos que devem ser especialmente considerados quando se entrevista e quando se analisa a mesma, contribuiu para possibilitar a análise fenomenológica. Os pontos centrais, portanto, são:

- Perceber a associação de idéias do entrevistado em uma mesma frase ou a partir de um estímulo qualquer;
- Observar quando o entrevistado muda repentinamente de assunto, buscando compreender a relação entre dois assuntos;
- Valorizar as primeiras e as últimas palavras que o entrevistado diz;
- Compreender a motivação na repetição de idéias pelo entrevistado;
- Dar atenção no desvendar de contradições, incoerências e lacunas na fala do entrevistado;
- Entender o que o entrevistado quer dizer (intenção), não apenas o que diz.

Ademais, foram adotadas as sugestões de Fletcher (1995, p.16) para controlar entrevistas que desviam do foco, utilizando formas sutis de desencorajar o entrevistado a continuar: evitar contato visual, franzir a testa ou iniciar novo assunto.

3.2.3.4. Critérios para a Seleção das Empresas Pesquisadas

Identificadas 116 empresas, os respectivos endereços e telefones[69] foram pesquisados nos *websites* das empresas. Quando o nome do executivo-chave de marketing não foi localizado por esse meio, efetuou-se uma abordagem telefônica para colher tal informação. A Tabela 4 traz a distribuição geográfica destas.

Tabela 4 – Sede das Empresas Identificadas – Casos Potenciais para Estudo

Empresas na Grande São Paulo	Empresas de Outras Cidades do Estado de SP	Empresas de Outros Estados do Sudeste	Empresas de Outros Estados do Brasil	Empresas de Capital Estrangeiro
Assolan Bombril Bradesco Braskem **BV Financeira** Café Bom Retiro **Clamore** **Consigaz** Copersucar **Dolly** Duratex Eurofarma Gradiente Itautec Kasinski Lucky **Manikraft** Olympikus **Pantera** **Pão de Açúcar** **Serasa** **Siol** Spasa - Havaianas **Spasa - Topper** Suzano **Tam** **Total Química** **Troller**	**Agroverts-pratigel** **Bioleve** **Brasil Citrus** **Cia Pirassununga** Embraer Friboi Inaceres **Mossoró** **Predilecta** **Química Amparo** **Schincariol** Senzala **Tecsat** Usina Colombo	**Aloés** Ambial Astro **Betamix** **BR Distribudora** Carlos Guth CCE Cedae **Cera Ingleza** **Cobra** Cotia Trading Eletrobrás Faz. Sapucaia Florestal Alim. Furnas Ind. Alim. Vale Localiza **Mais** Never **Petrobrás** Pindorama Pro-Vida Reginaves Serpro **Socam** Usina Itaiquara Vale Fértil Vargem Grande Zimbra	Amacoco Amazônia Banco do Brasil CEF CEG **Café Damasco** Chesf Cia Brasil **Correios** Da Fruta **Docican** Eletronorte **Giraffas** **Grendene** **Hering** **Jandaia** JLS **Mix & Spices** Oi Produtos Brasil Refap Refinaria de Sal Sadia Serra Canastra **Socôco** **Sucos do Brasil** Telemar Tigre **Varig** **WEG**	Ambev Banco Real Carrefour Brasil Telecom Bunge Carrefour Coca-Cola Danone Ford Motor GM do Brasil Hyunday Kia Motors Michelin Mitsui Multibrás Nestlé Prosegur Telefônica Tim Unilever

Nota: As 42 empresas abordadas constam em negrito e as 10 sublinhadas foram entrevistadas.
Fonte: Autor.

Dentre este universo de empresas identificadas pelo uso da identidade nacional, foram selecionadas aquelas em que a utilização da brasilidade se dava de forma mais explícita, pesando também na escolha a facilidade de entrevistá-las pela proximidade, assim como sua relevância no cenário nacional. As empresas de capital estrangeiro não foram incluídas neste estudo.

[69] A lista de contatos das 42 empresas que foram efetivamente abordadas pode ser consultada no anexo 3.

Conforme o item 3.1.2., a seleção das empresas para estudo contemplou todas as formas de manifestação de brasilidade, como se observa na Tabela 5 abaixo:

Tabela 5 – Matriz Tipológica de Casos Abordados para Estudo

Tipo de Apelo ***Empresa***	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
Agroverts	X	X								X						
Socôco	X	X								X						
Predilecta	X	X									X					
Bioleve	X	X														
BV Financeira	X	X														
Cera Ingleza	X	X														
Jandaia	X	X														
Mais	X	X														
Manikraft	X	X														
Schincariol	X	X														
Siol	X	X														
Sucos do Brasil	X	X														
Tecsat	X	X														
Total Química	X	X														
Pão de Açúcar	X		X			X										
Consigaz	X		X						X							
Aloés	X		X													
WEG	X		X													
Socam	X			X	X											X
Hering	X			X												
Mossoró	X			X												
Betamix	X						X									
Brasil Citrus	X						X									
Correios	X							X							X	X
Troller	X								X							X
Giraffas	X											X				
Mix & Spices	X													X		
Spasa - Topper	X															X
Cia Pirassununga	X															
Grendene	X															
Pantera	X															
Química Amparo	X															
Café Damasco		X		X	X											
TAM			X		X			X								
Docican			X				X	X								
Clamore				X		X										
Varig				X									X			
BR Distribudora					X	X										
Petrobrás					X	X										
Serasa					X											X
Cobra						X	X				X					X
Dolly												X				X

Fonte: Autor.

Legenda:

1 – ***Bandeira do Brasil***
2 – ***100% Brasil***
3 – ***Orgulho***
4 – ***Produto do Brasil***
5 – ***Detalhe Verde e Amarelo***
6 – ***Ícones Símbolo do Brasil***
7 – ***Uso das Cores Verde e Amarela***
8 – ***Coração Brasil***
9 – ***O Melhor do Brasil é o Brasileiro***
10– ***Empregos***
11 – ***Mapa do Brasil***
12 – ***Sabor do Brasil***
13 – ***Marca Brasil***
14 – ***Made in Brazil***
15 – ***Marca do Governo***
16 – Outros *Slogans* alusivos

Foram, assim, selecionadas empresas listadas na grande São Paulo (13), algumas do interior do estado de São Paulo (9) e um número razoável de exemplos das demais localidades do Brasil (20).

Cada uma delas recebeu, por meio de correspondência institucional registrada, uma carta-convite[70] nominal a seu executivo-chave para participar deste esforço de pesquisa. Foi, assim, enviado um total de 42 (quarenta e duas) cartas registradas, sendo que nenhuma foi devolvida por erro no endereçamento postal ou recusa no recebimento.

Todavia, apenas dez destas empresas aceitaram responder ao estudo. A Tabela 6 traz a matriz tipológica dos casos estudados.

Tabela 6 – Matriz Tipológica dos Casos Entrevistados pelo Estudo

Tipo de Apelo / ***Empresa***	**1**	**2**	**3**	4	**5**	6	7	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	13	14	15	**16**
Agroverts	X	X								X						
Predilecta	X	X									X					
Siol	X	X														
Tecsat	X	X														
Consigaz	X		X						X							
Troller	X								X							X
Giraffas	X											X				
Spasa – Topper	X															X
TAM			X		X			X								
Serasa					X											X

Fonte: Autor.

Verifica-se que, por esta diferença, o estudo não contemplou seis formas de manifestação de brasilidade, a saber: produto do Brasil; ícones simbólicos; cores verde e amarela nas embalagens; Marca Brasil; Made in Brazil; e Marca do Governo.

3.2.3.5. Levantamento de Dados Secundários das Empresas Pesquisadas

Segundo Aaker (1998), dados secundários são dados coletados por pessoas ou entidades com propósitos diferentes do problema de pesquisa que o pesquisador se propõe a responder, enquanto os dados primários são aqueles originados pelo pesquisador com o propósito específico de solucionar o problema de pesquisa.

[70] O Apêndice B traz o modelo geral desta Carta-Convite.

Uma das vantagens dos dados secundários citados pelos mesmos autores é que eles fornecem dados para a definição da população, seleção da amostra e definição de parâmetros na obtenção de dados primários.

Em referência à vantagem supracitada, neste estudo os dados secundários foram utilizados para duas finalidades, sendo os dados captados nos respectivos *websites* das empresas. A primeira finalidade foi localizar os endereços, telefones e executivos-chave das empresas a serem entrevistadas. A segunda se limitou à formação de um relato básico que apresentasse a história e as características principais da empresa estudada, tanto para agregarem dados que auxiliasse na composição da Análise Vertical quanto para efeito de preparação da entrevista.

Malhotra (1999) apontou como regra geral e pré-requisito para a coleta de dados primários, que uma pesquisa deve começar pela análise de todos os dados secundários relevantes disponíveis.

3.2.3.6. Instrumento de Coleta: Formação do Roteiro e sua Lógica

Para Yin (2001, p.50-1) os estudos descritivos devem ter suas questões de interesse voltadas ao propósito do trabalho, sendo as questões elaboradas a partir da ampla, porém realista, variedade de tópicos que possam formar uma descrição "completa" do objeto de estudo, destacando-se as questões que formam a essência do trabalho descritivo.

As oito proposições determinaram, individualmente, os tópicos e sub-tópicos desta análise. Porém, para efeito de fluidez e ordem temporal das questões, elas foram agrupadas no Roteiro Tentativo (Apêndice D) em ordem lógica, porém diversa daquela exposta no Desenho de Pesquisa (Anexo 4), base fundamental de análise.

3.2.3.7. Agendamento, Aplicação e Transcrição das Entrevistas

No prazo não inferior a três dias e não superior a dez dias do envio das cartas-convite, cada uma das empresas que recebeu a correspondência foi novamente abordada por um telefonema na tentativa de agendar a entrevista. O roteiro básico de agendamento telefônico elaborado é apresentado no Apêndice C.

Os telefonemas foram feitos respeitando a seqüência dos Códigos de Endereçamento Postal (CEP) evidenciados no Anexo 3. Forma esta conveniente por organizar os três grupos geográficos distintos de modo a contatar primeiramente todas as empresas com matriz na grande São Paulo, seguida pelas escolhidas no interior de São Paulo e, finalmente, pelas de grande relevância cuja matriz se localiza em outra Unidade da Federação.

Nos telefonemas foi proposto que a entrevista se realizasse na sede das empresas localizadas na Grande São Paulo e, nos casos de empresas baseadas em outras localidades, foi sugerido que o entrevistado – caso tivesse uma eventual viagem de negócios a São Paulo – pudesse reservar um espaço em sua agenda para a pesquisa. A entrevista poderia ser realizada na sede paulistana desta empresa, na sala de reuniões do Departamento de Mercadologia da EAESP-FGV ou em local apropriado no hotel que o executivo estivesse hospedado.

Das treze empresas da Grande São Paulo, seis (Consigaz, Serasa, Siol, TAM, Topper e Troller) concederam entrevistas nas salas de reunião de seus escritórios-sede. Das nove empresas com matriz no interior do Estado, três foram entrevistadas, sendo duas (Agrovert's-Pratigel e Predilecta) nos seus escritórios comerciais na cidade de São Paulo e uma (Tecsat) para a qual houve um deslocamento do pesquisador ao escritório-sede da empresa em São José dos Campos. Finalmente, das vinte empresas contatadas fora do Estado, apenas uma (Giraffas) concedeu entrevista na sede de sua agência publicitária em São Paulo.

O procedimento de coleta dos dados consistiu de entrevista com duração aproximada de uma hora, tendo havido casos em que o executivo prolongou a conversa por uma hora adicional. O procedimento repetido precisamente em quase todas as entrevistas consistiu em, inicialmente, agradecer pelo tempo concedido, reafirmar o intento acadêmico da pesquisa e a garantia de não divulgação nominal das respostas, tratadas em uma análise conjunta com apresentação de fragmentos que impossibilitem identificar a empresa ou o entrevistado.

Contudo, foi colocado que haveria uma menção às empresas e seus executivos entrevistados na composição das curtas análises verticais, nas quais se apresentariam características públicas das empresas entrevistadas e seu mercado, mencionando superficialmente sua relação notória com a Identidade Nacional.

Tendo perguntado se havia alguma questão e esclarecido qualquer ponto, cada uma das entrevistas foram feitas com base no roteiro previamente elaborado, tendo sido registrada com autorização expressa do entrevistado para posterior análise.

Após a aplicação de cada uma das entrevistas, armazenadas na íntegra em um gravador digital de voz, estas foram transcritas no prazo mais breve possível para que não se perdessem informações importantes, quando a memória contribuía para melhor compreender trechos onde a qualidade da gravação ficou de algum modo comprometida.

Fragmentos relevantes dos depoimentos obtidos durante as entrevistas, removidos (ou genericamente alterados) os trechos que possibilitariam a identificação da empresa, encontram-se agrupados de forma randômica nas análises contidas no item 4.2. do próximo capítulo desta Dissertação.

3.2.4. Critérios para Consolidar, Interpretar e Apresentar os Casos Múltiplos

Finalmente, o quarto e quinto aspectos que devem ser considerados por um plano de pesquisa (vide item 3.2.1.3.) – a lógica que liga os dados às proposições e os critérios para interpretação das descobertas – foram de algum modo definidos, embora o próprio Yin (2001, p.48) tenha reconhecido que o estado atual da ciência não fornece orientação detalhada sobre eles.

Com suporte dos referenciais teórico e metodológico desenvolvidos nesta obra, estes dois últimos aspectos serão abordados pelo método de *Adequação ao Padrão*, proposto por Campbell (1975). Esta abordagem permite que os diversos dados coletados sejam relacionados às proposições teóricas. Consiste na análise e descrição, pelo pesquisador, da proximidade ou distância entre o que foi proposto e a realidade apontada pelos dados. Se os padrões coincidirem, os resultados podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna (YIN, 2001, p. 136).

São apresentadas, a seguir, as duas formas de interpretação dos dados colhidos, a primeira composta pela organização de dados públicos das empresas (e muito pouco de dados superficiais não estratégicos colhidos nas entrevistas), e a segunda orientada pela lógica de *Adequação ao Padrão* dos dados colhidos nas entrevistas.

3.2.4.1. Apresentação dos Casos – Exame Vertical dos Dados Secundários

Os casos das empresas entrevistadas são apresentados com base na seguinte estrutura básica abaixo esquematizada:

Esquema 2 – Estrutura para Montagem dos Relatos de Casos

1 – Breve histórico da empresa e suas características gerais 2 – Seus concorrentes (nacionalidades) no mercado doméstico 3 – Maneira como utiliza a Identidade Nacional Brasileira 4 – Imagens coletadas como fonte de evidências.

Fonte: Autor.

Para preservar a privacidade dos entrevistados e da estratégia individual de cada uma das organizações, o relato dos casos individuais será baseado em fontes públicas (dados secundários) e dados passados não estratégicos coletados na entrevista, reconhecido o prejuízo da profundidade de análise que as entrevistas dariam suporte.

3.2.4.2. Análise de Conteúdo – Exame Horizontal dos Dados Primários

Segundo Mattar (1999) o estudo de casos é caracterizado pelo fato de que os dados podem ser obtidos a tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado a outros casos estudados.

Seguindo parcialmente esta linha analítica, as comparações se colocam aqui sem qualquer menção nominal ou referência, de forma que a análise do conteúdo se apresente agrupada conforme as oito proposições, cada qual recebendo um título que sintetiza o seu conteúdo.

Portanto, cada um dos oito tópicos se apresentará analisado e consolidado conforme a idéia central e os aspectos dissonantes existentes nos testemunhos colhidos nas diferentes empresas entrevistadas.

Após a análise do conjunto, espera-se que sejam percebidos pilares sólidos na construção teórica de uma ponte entre identidade nacional e estratégia competitiva, sobre a qual se coloca o eixo mercadológico da criação de valor.

3.2.5. Limitações Conhecidas deste Método de Pesquisa Descritiva

Diferentemente dos experimentos, os estudos de casos são limitados por não terem a capacidade de manipular o comportamento das variáveis, tendo em vista que estas são analisadas dentro de um contexto e não podem ser retiradas do ambiente. (YIN, 2001, p. 27)

Uma segunda limitação deste estudo diz respeito à diversidade de hierarquia e conhecimento decisório existente entre os diversos executivos das igualmente diversas empresas que compõem as unidades de análise.

> [...] um estudo de caso de um programa específico pode revelar: a) variações de definições do programa, dependendo da perspectiva das diferentes pessoas envolvidas; b) componentes do programa que existiam antes da designação formal do mesmo. Logo, qualquer estudo de caso de um programa como esse teria de confrontar essas condições ao delinear a unidade de análise. (YIN, 2001, p.44)

Uma das características essenciais do método de estudo de caso para Mattar (1999) é a capacidade de integração do pesquisador de reunir, numa interpretação unificada, inúmeros aspectos do objeto pesquisado. Contudo, a subjetividade da análise de “adequação ao padrão” realizada por um juiz único é apontada como uma limitação à generalização.

Por fim, registram-se e são reconhecidos aqui os pontos fracos – listados ainda por Yin (2001, p. 108) – da entrevista como método de coleta de dados, que pode ocasionar uma visão tendenciosa devido a questões mal-elaboradas, respostas tendenciosas, imprecisões devido à memória fraca do entrevistado e reflexibilidade, se o entrevistado responde ao entrevistador o que este quer ouvir. Ademais, todos os dados coletados são opiniões pessoais dos executivos entrevistados (p.33).

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1. Análise Vertical – Apresentação dos Casos Estudados

Segue uma descrição sucinta das empresas que aceitaram conceder a entrevista. Aos executivos entrevistados, reiteram-se os agradecimentos.

4.1.1. Troller

Data da entrevista: 07 de novembro de 2005
Local da entrevista: Sede da Troller – Av. Paulista
Entrevistado: Helio Akitoshi Ninomiya – Gerente de Marketing
Horário: 10h às 11h

A Troller Veículos Especiais S/A é a única montadora de automóveis em série genuinamente brasileira. Criada em 1995, na cidade de Horizonte, no Ceará, hoje a empresa tem cerca de quatro mil veículos rodando pelo Brasil.

Com o projeto do jipe T4, a Troller provou a viabilidade de uma indústria brasileira de carros em um mercado dominado por multinacionais. Contudo, a empresa declara que não vende carros, mas sim liberdade, aventura, emoção e um estilo de vida. Sua meta é continuar a crescer sustentavelmente, com humildade e extrema preocupação em oferecer um produto com elevada qualidade.

O Troller é o carro com maior índice de nacionalização do país. Traz desde o início em sua lateral a bandeira do Brasil, que demarca a capacidade do brasileiro de produzir um veículo serial. Mais recentemente, com o apoio de pesquisas que encomenda, incorporou a frase "O brasileiro do Paris-Dakar", em menção ao excelente desempenho competitivo do *off-road* nacional frente a tradicionais concorrentes estrangeiros. Seus dirigentes consideram que a nacionalidade pode ser um fator adicional de compra e por isso pretendem expandir esta prática à medida que sua viabilidade for comprovada.

Para os países que a Troller exporta, ela subtrai a referida frase e substitui a bandeira brasileira pela do país comprador, explorando sua auto-identificação nacional.

4.1.2. TAM

Data da entrevista: 07 de novembro de 2005
Local da entrevista: Sede da TAM – Aeroporto de Congonhas
Entrevistado: Luiz Henrique Barreto – Diretor de Marketing
Horário: 16h às 17h

A companhia aérea TAM foi fundada há 25 anos, ainda como Táxi Aéreo Marília, pelo comandante Rolim Adolfo Amaro. De uma pequena companhia aérea regional, a empresa iniciou a partir de 1996 vôos internacionais após a aquisição da empresa aérea paraguaia, a Lapsa. Atualmente, o Grupo TAM é composto por empresas que atendem a diversas áreas, são elas: TAM Mercosul, TAM Express, TAM Táxi Aéreo Marília (pioneira do grupo) e TAM Viagens.

No início de 2005, a empresa identificou que apesar de ser líder do mercado doméstico há dois anos, não era vista como uma empresa de abrangência nacional por seus passageiros e sim como uma empresa do interior de São Paulo. Outro aspecto identificado foi que sua aeronave era considerada ascética em vôos internacionais, não havendo nada que identificasse uma aeronave brasileira.

Por estes motivos, a TAM decidiu expandir para toda sua comunicação a frase "Orgulho de ser brasileira", que desde 1995 é mencionada nos *tickets* e recados de bordo, por orientação do falecido Comandante Rolim. Inclusive, consta que foi esta fonte que inspirou o empresário do grupo Pão de Açúcar a repetir a frase na rede de supermercados Extra.

A idéia vencedora, por seu baixo custo de aplicação, foi a da agência que sugeriu expandir a comunicação da brasilidade através da substituição das faixas anteriores (preta e branca) por novas de cor verde-amarela, incluindo um coração auri-verde acompanhada da tradicional frase "Orgulho de Ser Brasileira", e realizando ações de comunicação em datas comemorativas nacionais. Tais ações antecederam a elevação tanto do *market share* da empresa quanto o fator admiração, subindo de oitava para a quinta colocação dentre as marcas mais admiradas, segundo a revista Carta Capital.

4.1.3. Siol

Data da entrevista: 08 de novembro de 2005
Local da entrevista: Sede da Siol – Barueri-SP
Entrevistado: Eduardo Mesquita Nunes – Gerente de Marketing
Horário: 10h às 12h

A Siol Alimentos foi fundada em 1973, com sede em Barueri, na grande São Paulo. Iniciou suas atividades refinando óleo bruto que era colocado em tambores para ser vendido em feiras ou para ser vendido a granel para outras empresas que enlatavam o produto antes de vendê-lo para o consumidor final. Em 1997 investiu na fabricação de maioneses, em 2002 na linha de produção de óleo em garrafas *PETs* e em 2003 a Siol adquiriu da Unilever a marca Saúde de gordura vegetal hidrogenada – considerada a melhor em seu segmento – assim como os equipamentos para a produção desta.

Atualmente, a Siol concorre diretamente com grandes empresas multinacionais estrangeiras como Unilever, Cargill e Bunge, que possuem capacidade de produção superior e um maior *mix* de produtos.

Como seu principal produto é uma *commodity* e seus concorrentes são multinacionais, a brasilidade foi entendida como um grande diferencial a ser utilizado e, por isso, a empresa resolveu incorporar a brasilidade como fator de vantagem competitiva, exibindo a bandeira do Brasil acompanhada da frase "Empresa 100% Brasileira" que foi introduzida no lançamento da nova embalagem *PET* há dois anos. Com isto a empresa recebeu através do SAC comentários positivos de seus clientes, admirando a iniciativa de se identificar como empresa nacional.

Recentemente, sem base em pesquisa, mas por preocupação legal dos responsáveis por embalagens, a empresa deixou de incluir o selo de comunicação de brasilidade nos novos produtos. Estão, contudo, estudando a melhor forma de retomar o seu uso.

4.1.4. Predilecta

Data da entrevista: 21 de novembro de 2005
Local da entrevista: Escritório da Predilecta – São Paulo-SP
Entrevistado: Rogério Byczyk Nogueira – Gerente de Marketing
Horário: 9h às 11h

Esta empresa 100% brasileira – sob a razão social de Indústria e Comércio de Conservas Alimentícias Predilecta Ltda. – foi fundada no ano de 1990 em São Lourenço do Turvo, um distrito do município paulista de Matão. É responsável por cerca de mil empregos diretos e mais de cinco mil indiretos. O investimento inicial em tecnologia suíça na produção permitiu que a empresa superasse a marca de 150 produtos, dentre os quais se destacam doces, molhos, achocolatados e condimentos. Estes são comercializados tanto no mercado nacional e exportados. A Predilecta destaca-se também na elaboração de produtos "marca própria" de seus clientes varejistas, assim como dos clientes internacionais. Há, portanto, diversas empresas em todo o mundo cujos produtos têm a qualidade Predilecta e a marca do importador.

No Brasil, seus principais concorrentes são as conhecidas multinacionais do ramo de alimentos, como a Unilever e a Bunge. No mercado de doces mantém a liderança, enquanto é a terceira marca em atomatados. Seus produtos são comercializados em 54 países e se destacam pela qualidade e preço competitivo, similares aos melhores produtos do mundo.

Diante da competição acirrada com empresas estrangeiras no Brasil, a Predilecta incorporou em 2000 a bandeira do Brasil e o signo "100% Brasileira" em seus produtos vendidos no mercado doméstico (depois "100% Brasil" em composição com o mapa e a bandeira), assim como já fazia internacionalmente com o objetivo de reforçar o seu posicionamento de empresa brasileira com qualidade e preço competitivo. Seus dirigentes acreditam que o uso da brasilidade tem papel relevante no atual crescimento de 20% registrado anualmente pela empresa.

4.1.5. Consigaz

Data da entrevista: 21 de novembro de 2005
Local da entrevista: Sede da Consigaz – Barueri-SP
Entrevistado: Ali Kadri – Diretor de Marketing
Horário: 14h às 16h

A Consigaz é uma das maiores empresas distribuidoras de gás liquefeito de petróleo, seja na venda de gás em botijões e cilindros, como também no abastecimento local, denominado "Sistema Bobtail Consigaz". A empresa está sediada em Barueri, na grande São Paulo e possui hoje uma das melhores e mais modernas bases de engarrafamento e armazenagem de gás do Brasil. Está no mercado há 36 anos, mas atua sob a marca Consigaz desde 1992.

Considerando o mercado nacional, a Consigaz figura em 6º lugar no *ranking* de volume de vendas, mesmo atuando somente no Estado de São Paulo. Seus concorrentes diretos são a Ultragaz, de capital aberto, a Liquigás, que possuía capital italiano e foi nacionalizada após a venda para a Petrobrás, a Copagaz e a Nacional Gás, ambas de capital nacional.

No ano de 1997, visando uma maior atração e simpatia dos consumidores, mas, sobretudo, tomando por base os valores pessoais dos sete irmãos de ascendência libanesa que têm o Brasil por pátria, a empresa começou de maneira discreta a adotar a brasilidade em sua comunicação, agregando a bandeira do Brasil acompanhada da frase "A Gente Acredita".

Posteriormente esta comunicação evoluiu e ganhou mais destaque com uma nova versão da bandeira em movimento, por sugestão da agência de publicidade, e a nova frase "Brasileira, com muito orgulho" eleita como a melhor entre os funcionários, sendo que a empresa assume que esta foi inspirada pelo mimetismo da rede de supermercados Extra. Tal composição passou, então, a figurar em toda a comunicação emitida pela empresa, além de constar nos produtos, carros e em placas na porta de todas as suas 80 lojas espalhadas pelo Estado de São Paulo.

4.1.6. Pratigel / Agrovert's

Data da entrevista: 22 de novembro de 2005
Local da entrevista: Escritório da Agrovert's – São Paulo-SP
Entrevistado: Cleber Cardoso – Diretor de Marketing
Horário: 10h às 11h

A Pratigel é uma empresa nacional que industrializa e comercializa alimentos supergelados. Foi fundada em 1994 por funcionários da Cooperativa Agrícola de Cotia e posteriormente, por dificuldades financeiras, fundiu-se com a também brasileira Agrovert's do mesmo segmento, passando a operar com ambas as marcas Pratigel e Vert's posicionadas na oferta de produtos com qualidade que acompanham a tendência internacional de comercialização de alimentos embalados.

Em 1998, diante de dificuldades vividas pela empresa com a entrada de concorrentes estrangeiros no setor, a empresa decidiu – como um "grito de desabafo" – criar uma identificação em suas embalagens que refletisse sua luta como empresa nacional em um cenário altamente competitivo, esperando com isso fidelizar os consumidores e motivar os funcionários que estavam com moral baixo. Avaliando sua atitude, a empresa acredita que a utilização da bandeira do Brasil acompanhada da frase "Empresa 100% nacional gerando emprego para os brasileiros" teve impacto positivo nos funcionários, vendedores e distribuidores, recuperando uma parcela de mercado que havia perdido e dando o fôlego necessário para sobreviver um período de dificuldades.

É, atualmente, líder no mercado nacional de vegetais supergelados, mesmo tendo como concorrentes empresas nacionais como Sadia e Perdigão, e multinacionais como a McCain.

Mais recentemente, o restabelecimento da empresa foi marcado pela supressão do apelo mais forte de geração de empregos, mantendo, contudo, a bandeira e as cinco estrelas em alusão à qualidade brasileira, penta-campeã do mundo.

4.1.7. Tecsat

Data da entrevista: 23 de novembro de 2005
Local da entrevista: Sede da Tecsat – São José dos Campos-SP
Entrevistado: Eduardo Pandeló – Gerente de Marketing
Horário: 10h às 12h

Composto por sete empresas de capital privado 100% nacional, o Grupo Tecsat atua nos mais diversos segmentos do ramo de telecomunicações. A Tecsat investe constantemente em pesquisa e desenvolvimento e possui uma equipe de engenharia treinada e detentora de alto *know-how*, viabilizando projetos especiais e oferecendo soluções às necessidades de empresas e do mercado em geral. Os produtos Tecsat são reconhecidos internacionalmente por sua tecnologia, qualidade e garantia, tendo conquistado os certificados ISO 9001 e ISO 9002.

A Tecsat sempre primou por se identificar como uma empresa brasileira, orgulhando-se de estar no mercado de tecnologia há 20 anos, vencendo desafios tidos por muitos como impossíveis em uma área fora da "vocação agrícola" do Brasil.

Desde 1998, quando entrou para o mercado de TV por assinatura onde concorria diretamente com grupos internacionais como Sky e DirectTV, passou a utilizar ostensivamente a estilização da bandeira do Brasil e a frase "A sua TV por assinatura", diferenciando-se mercadologicamente.

Apesar das dificuldades que enfrenta – e sem saber se o uso da brasilidade no ramo tecnológico contribuiu negativamente para suas vendas – a empresa considera de fundamental importância se manifestar como tal, sendo coesa à sua filosofia.

Pelas inúmeras manifestações de carinho e fidelidade recebidas quando foi noticiado seu pedido de concordata (prejudicada pela quebra de acordos comerciais, que estão sendo discutidos em juízo), a empresa tem razões para acreditar que boa parte dos seus clientes escolheu a Tecsat por se identificarem com este apelo. Ademais, a brasilidade tem provido força moral para a equipe superar mais este desafio, assim como sugere a atual campanha da ABA (O Melhor do Brasil é o Brasileiro, com *slogan* "sou brasileiro e não desisto nunca"), da qual deixaram de fazer parte como uma das medidas de corte de custos, enquanto se espera que a solução jurídica que a restabelecerá.

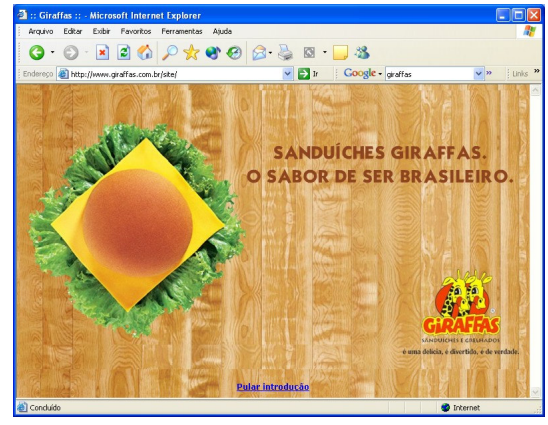
4.1.8. Giraffas

Data da entrevista: 06 de dezembro de 2005
Local da entrevista: Agência DPZ – São Paulo-SP
Entrevistado: Marina Pestana – Diretora de atendimento
Horário: 9h às 10h

A lanchonete Giraffas, que tem Brasília como seu berço, começou em 1981 com a inauguração de uma pequena loja, que já nasceu com o objetivo de aliar a qualidade e o padrão das grandes redes internacionais de *fast-food* ao sabor e à diversidade de cardápio que os brasileiros gostam.

Em 1991, após a instalação de sete unidades próprias no Distrito Federal, os proprietários da rede começaram o seu processo de expansão pelo sistema de franquias, que passou a se basear na estratégia de oferecer aos clientes refeições saborosas rápidas a preços justos, além dos tradicionais sanduíches com sabor brasileiro. Este sistema permitiu a instalação de lojas em diferentes pontos do país, e uma rápida expansão da marca.

Hoje seus principais concorrentes diretos são os diversos restaurantes presentes nas praças de alimentação de *Shopping Centers* espalhadas em todos os Estados do Brasil, notadamente as redes multinacionais McDonald's e Burger King e as semi-brasileiras Bob's e Habib's.



Em 2005 a agência DPZ venceu a concorrência realizada pela rede candanga de *easy-food*, com a proposta de retomar a exploração original da brasilidade por acreditar que este é o maior diferencial da empresa frente às grandes redes de "comida de plástico".

Diante dos resultados positivos da campanha e de pesquisas a DPZ pretende fazer da identidade nacional o posicionamento central do Giraffas. Evoluirá, assim, a campanha "É divertido, É uma delícia, É de verdade" para a comunicação de massa que cada vez mais se apoiará no conceito "O Sabor de Ser Brasileiro". Este conceito é hoje comunicado por meio do signo de um sanduíche que remete à bandeira nacional, por um *jingle* "o Giraffas é gostoso como eu quero, tem sabor verde-amarelo" e por uma turminha promocional toda brasileira (Giraturma), que inclusive tem como protagonista uma indiazinha.

4.1.9. SERASA

Data da entrevista: 7 de dezembro de 2005
Local da entrevista: Sede da Serasa – São Paulo-SP
Entrevistado: Élcio De Lucca – Presidente
Horário: 10h30 às 11h30

A SERASA é uma das maiores empresas do mundo em análises e informações para decisões de crédito e apoio a negócios. Atua com completa cobertura nacional e internacional por meio de acordos operacionais com as principais empresas de informações de todos os continentes.

Atualmente é líder absoluta em seu segmento e sinônimo de excelência em gestão, com a conquista – dentre outros prêmios – do Prêmio Nacional da Qualidade por três qüinqüênios consecutivos (1995-2000-2005). Na vanguarda mundial, a SERASA patrocina o desenvolvimento da tecnologia de gestão do risco de crédito no Brasil, investindo em acordos com as melhores universidades do país e do exterior, além de manter permanente intercâmbio de experiências com os mais respeitados centros de referência em crédito do mundo.

Como forma de representar todo o seu trabalho a SERASA utiliza, desde 1995, o *slogan* "A serviço do desenvolvimento do Brasil" e, desde 2000, um realce verde-amarelo em sua logomarca. A empresa reconhece a importância de demonstrar sua origem e contribuição para o país, tendo em vista a importância da expansão segura do crédito que tem incentivado o crescimento econômico e social do país. Antes disso, no início da década de 90, havia hasteado a Bandeira Nacional nas suas unidades.

A Serviço do Desenvolvimento do Brasil

Ademais, a SERASA incentiva a cultura nacional com a publicação de livros, patrocínios a eventos com artistas nacionais, brindes temáticos de fim de ano, dentre outras ações sociais comunitárias exemplares que, no entanto, evita divulgar. A empresa acredita que iniciativas como esta de manifestar a brasilidade, desde que com interesses altruístas genuínos, refletem nos concidadãos e prestam grande serviço ao aumento do respeito à Pátria e elevação do amor ao próximo.

4.1.0. Topper – SPASA

Data da entrevista: 07 de dezembro de 2005
Local da entrevista: Sede da SPASA – São Paulo-SP
Entrevistado: Maurício Busin – Gerente de Marketing
Horário: 15h às 16h40

A Topper é uma tradicional marca – e unidade de negócio esportiva – da São Paulo Alpargatas S.A., empresa de capital 100% nacional que se faz presente no futebol brasileiro desde 1976. Ao longo de sua história patrocinou grandes campeonatos e clubes como o Internacional, São Paulo, Cruzeiro, Corinthians, dentre outros, sempre em todas as suas modalidades e categorias, com verdadeira filosofia de incentivo ao esporte amador e profissional.

Os produtos Topper servem os mais rigorosos padrões esportivos mundiais de qualidade para que atletas de todos os níveis possam ter um equipamento 100% profissional. Isso permite que atenda até mesmo padrões da Seleção Brasileira de Futebol, de quem foi fornecedora durante toda a década de 80, sendo a única marca nacional a ter realizado este patrocínio, que em 92 migrou para Umbro e em 95 Nike. Durante este período, o vínculo com a brasilidade e o conhecimento da marca pelo consumidor no mercado nacional aumentou e a Topper se apropriou muito mais desse sentimento de nacionalidade e dos valores oriundos da brasilidade.

Com a evolução da prática por intermédio de pesquisas, ela hoje utiliza em sua comunicação o *slogan* “É do país do futebol”, que remete a algo com padrão internacional, diretamente ligado à brasilidade e, estrategicamente, ao esporte que é paixão e símbolo nacional. Ademais, desde 1999 todos os seus produtos saem com a bandeira do Brasil, pois acredita que associar o produto esportivo ao país é garantia de percepção de qualidade e resultado. Tanto que possui liderança absoluta no “Futsal” e percebe que, com o uso da brasilidade e a qualidade de seus produtos, acabou criando uma barreira para a entrada de competidores estrangeiros, por sua especialidade neste segmento.

A SPASA também recorre à brasilidade na marca Havaianas, marca com campanhas temáticas, no Brasil e no exterior, que utilizam forte apelo à identidade nacional através de cores, motivos e a própria bandeira do Brasil nos produtos.

4.2. Análise Horizontal do Conteúdo das Entrevistas Realizadas

O tópico anterior (4.1.) apresentou individualmente – no grau de profundidade permitido – as empresas pesquisadas. Agora, pontos de interesse deste estudo são apresentados transversalmente, formando – a partir das respostas coletadas em cada questão colocada – um panorama representativo das proposições elaboradas.

Em razão do conteúdo estratégico e potencialmente sigiloso das entrevistas, cumpre-se aqui o que foi garantido aos entrevistados: as informações prestadas somente serão analisadas conjunta e anonimamente.

Foi solicitado em todas elas, contudo, que a entrevista fosse gravada, pois frases específicas seriam utilizadas – como citações para elucidar os pontos analisados – sem qualquer possibilidade de identificar o executivo ou a empresa que colocou cada opinião. Não houve objeções.

Assim sendo, esta etapa analítica estrutura sua apresentação a partir das oito proposições já enunciadas, relatando em cada uma delas o que foi possível depreender a partir das respostas obtidas nas entrevistas, cujas questões foram elaboradas para que fosse possível a investigação, como evidencia o Anexo 4.

Em termos estilísticos, optou-se por utilizar uma gama de citações anônimas na seqüência de cada um dos pontos de análise. Tais citações têm a função de trazer a riqueza dos depoimentos que formam a base referencial-analítica deste estudo.

Mister se faz afirmar que todas as citações presentes neste tópico partem de explicações realmente obtidas nos depoimentos dos profissionais entrevistados, que foram gravadas, transcritas[71], desmembradas e classificadas para compor a análise das oito proposições que segue.

Antes, contudo, surge a necessidade de denominar objetivamente a prática aqui estudada. Até aqui, desde a introdução, esta prática vinha sendo assinalada pelo pesquisador utilizando uma multiplicidade de termos. Isto se justificava no fato de que não havia sequer o conhecimento se as empresas a entendiam como uma estratégia, se havia fim mercadológico e se existia uma denominação interna que pudesse então ser expandida como alcunha definitiva da referida prática.

[71] Tais transcrições poderão ser solicitadas ao autor.

A investigação junto às empresas buscou, com esta intenção, averiguar se há no mercado um entendimento de que esta prática pode ser concebida como uma "Estratégia de Marketing". Verificou-se, então, que para oito (em dez) dos entrevistados ela é sim percebida como estratégia, mais especificamente como: uma "estratégia institucional complementar", naturalmente orientada à diferenciação e à conquista de "corações e mentes". É o que revelam as afirmações a seguir:

> "No nosso caso é uma estratégia de marketing. É uma estratégia de diferenciação."

> "Pode, lógico que sim. Ela decorreu naturalmente, mas pode. Acho que é um segundo nível de estratégia, é uma estratégia complementar."

> "É um fator estratégico, mas ele não é prioritário. O fato de nós sermos genuinamente nacionais não é o aspecto principal da nossa estratégia. Eu diria que não é uma estratégia de você focar a brasilidade em si só."

> "Eu acho que sim. No nosso segmento, é puramente passional."

> "Eu adoraria te dizer que sim, porque é um caminho que a gente adoraria percorrer, mas ainda não é tratado como uma estratégia de marketing. Todo o trabalho é desenvolvido em cima de brasilidade. Acho que é uma tendência de se tornar uma estratégia de marketing, mas a gente ainda não fez o gol."

Mesmo que os aspectos estratégicos citados estejam intimamente ligados à mercadologia, é perceptível que existe certa resistência em colocar o uso da brasilidade como uma estratégia associada ao Marketing. As afirmações abaixo evidenciam este ponto:

> "Não é exatamente uma estratégia de marketing não. Ela serviu apenas pra dar uma 'pincelada'. Não tem aí uma intenção maior do que essa. Quando eu digo que quero conquistar corações e mentes, é óbvio que eu sempre quero ganhar mercado, mas nesse caso não há um objetivo claro com a utilização disso."

> "No início até hoje, não utilizamos essa comunicação como estratégia de marketing. Hoje, ainda, nós estamos fazendo um trabalho institucional com o *slogan*. Não estamos querendo aumentar o volume de vendas através disso. Não há, por exemplo, um argumento 'prefira a nossa empresa porque ela é brasileira'. Nesse sentido não é uma estratégia de marketing."

Em seguida, ao buscar saber como esta prática mercadológica é conhecida nas empresas, surpreendeu o fato de que todos os entrevistados, sem exceção, disseram que ainda não tinham colocado nenhum nome específico para denominá-la. Assim sendo, foi solicitado – àqueles oito que entendiam que esta poderia ser

uma estratégia de Marketing – que sugerissem, naquele momento, um nome que pudesse ser utilizado no futuro para batizar este "novo tipo de marketing" em formação. Nesta ocasião, cada um sugeriu uma nomenclatura, formando um corpo de oito sugestões a seguir organizadas alfabeticamente:

- **Marketing Brasil** (ou "de identidade nacional", ou "de valor")

  "Marketing Brasil. O Brasil é uma marca que se vende bem. A gente agregou a nossa marca a uma marca que vende bem. Então poderíamos chamar de Marketing Brasil, que é o marketing de identidade, é marketing de valor."

- **Marketing da Brasilidade** (ou "brasileiro")

  "Marketing Brasileiro. É brasilidade mesmo, acho que o melhor nome é Marketing da Brasilidade."

- **Marketing de Causa** (ou "corda no pescoço")

  "Marketing Corda no Pescoço! É difícil, mas talvez Marketing de Causa."

- **Marketing Emocional**

  "Emocional. Marketing emocional, o marketing voltado pra emoção."

- **Marketing Nacionalista**

  "Eu acho que está ligado muito a um processo de nacionalismo: marketing nacionalista. Esse é um movimento que vem crescendo. Hoje em dia você vê que as pessoas já têm um retrocesso naquela história de que o que é de fora é melhor, o pessoal já começa a ver diferente a cultura brasileira."

- **Marketing Patriótico**

  "Alguma coisa ligada ao nacionalismo mesmo... Marketing patriótico acho que seria o termo que se encaixa melhor, porque algo como brasileirismo o cara pode desenhar alguém jogando capoeira, por exemplo, o que não é o caso. O brasileirismo você tem várias características e o termo é muito grande."

- **Marketing de Respeito à Identidade Nacional**

  "Nunca refleti sobre isso porque nunca tratei disso assim como Marketing. É como a responsabilidade social que as empresas usam mesmo como 'marketing social'. Eu prefiro que se chame marketing de respeito à identidade nacional."

- **Marketing Tupiniquim** (ou "verde amarelo")

  "Não sei, sabe que eu nunca parei pra pensar nisso. Nós nunca pensamos nisso. Eu diria marketing tupiniquim, marketing verde e amarelo, não sei..."

Observando-se as recomendações acima, percebe-se que pode haver espaço para se manter o termo aqui provisoriamente utilizado: "Marketing de Identidade Nacional". Porém, outra pesquisa se revelará útil para escolher tal denominação a partir da base de nomes aqui propostos e as considerações registradas, como estas:

> "Nacionalismo, quando foi criado, era uma coisa muito bonita e agora se tornou meio pejorativo. É como eu falei, marketing Brasil ou de identidade nacional é uma coisa que você elimina as palavras chavões que se tornaram pejorativas."

> "Prefiro 'marketing de respeito à identidade nacional' a somente marketing de identidade nacional, por ser muito mais uma questão de respeito à identidade. Se diz: 'Puta, americano ama a Pátria', mas por enquanto a gente está em uma fase de criar o respeito, o que é bom, respeitar é bom."

Percorrida a questão específica da denominação – que segue inconclusa –, segue-se efetivamente para a análise central. É possível afirmar que, de um modo geral, a abordagem empírica qualitativa – entrevistando profissionais das dez empresas escolhidas por utilizarem a identidade nacional em sua comunicação – não apenas cumpriu com os quatro objetivos propostos (A, B, C e D), quanto trouxe material suficientemente rico para observar a adequação de todas as oito proposições (P1 a P8) previamente elaboradas.

A essência dos depoimentos colhidos é apresentada a seguir.

4.2.1. A prática nasceu em função do ambiente aberto globalizado!

> ***P1 – Analisando o ambiente doméstico, o aumento da rivalidade com competidores de origem estrangeira é o motivo principal que tem levado as empresas nacionais a lançar mão da identidade nacional como estratégia competitiva, embora sejam também apontados outros motivos circunstanciais.***

Definitivamente se confirmou a proposição inicial (P1), pela qual a rivalidade crescente com competidores internacionais no Brasil foi a principal responsável por levar as empresas a se diferenciarem, sendo este o principal (mas não unânime) motivo para lançar mão de tal prática. Todavia, como era de se esperar, surgiram motivos circunstanciais adicionais.

A boa surpresa foi que durante a composição analítica dos depoimentos, parece ter surgido uma explicação bastante aproximada das razões e circunstâncias por meio das quais eclodiu esta estratégia, todas elas de algum modo ligado ao ambiente aberto e globalizado.

Primeiramente, considerando o recente cenário de rivalidade com empresas estrangeiras – seja por motivo de rivalidade anterior no mercado, entrada de novos competidores do exterior, incorporação internacional de empresas brasileiras ou pela invasão de importados – surgiram declarações que marcaram e destacaram, justamente, que a competição estrangeira no Brasil foi causa principal do uso da brasilidade, como se pode observar nos seguintes depoimentos:

> "A nossa idéia foi essa porque o mercado é muito competitivo e nossos concorrentes são principalmente multinacionais. Nós somos um dos líderes no segmento. À nossa frente só têm duas multinacionais concorrentes. Então o que nós temos que colocar? Que nós somos a líder brasileira, que somos uma empresa nacional que está como líder. Então a gente aproveita essa argumentação pra mostrar que nós somos uma empresa 100% brasileira, sem nenhum capital estrangeiro."

> "No momento que a empresa lançou mão do uso de referências brasileiras, ela precisou incisivamente dizer que era nacional porque estavam vindo concorrentes internacionais. Aí foi a grande motivação, porque a gente sabe que o brasileiro no fundo tem esse sentimento de brasilidade muito forte, ele torce pelo que é brasileiro."

> "Basicamente o intuito foi mostrar que a nossa empresa era 100% brasileira, porque havia acabado de ocorrer várias incorporações de empresas por companhias internacionais no nosso segmento e ficamos sós, a última grande empresa nacional do segmento."

> "Eles perceberam a necessidade de se utilizar esta argumentação de vendas porque na realidade nós estamos sozinhos no mercado. Todos os nossos concorrentes que eram nacionais, acabaram sendo incorporados pelas multinacionais. Nós subimos. Somos a grande empresa brasileira nacional em nosso mercado. É um diferencial. Literalmente a gente carregou a bandeira no nosso produto, no nosso material de *merchandising* e na nossa própria argumentação de venda: nós somos uma empresa brasileira."

> "Essa idéia surgiu porque o nosso time passou por um grande problema com relação aos importados. Desde quando o dólar deu aquela equiparada, nós começamos a ver a entrada de grandes empresas. Nós tivemos toda essa dificuldade com a entrada das multinacionais gigantes e começamos a ver a situação complicada. Aí três anos depois a gente decidiu criar alguma identificação, algum diferencial, e começamos a colocar a bandeirinha nos nossos produtos. Foi aí que partiu a idéia."

> "Expor que é 'fabricado no Brasil' porque sempre tinha essa preocupação de estar colocando isso em função dos importados, da concorrência dos importados, o objetivo inicial era esse."

A brasilidade passou, então, a ser utilizada objetivamente como estratégia de diferenciação para fins de obter lembrança da marca, vantagem competitiva e

fidelidade do consumidor, além de fortalecimento moral da equipe interna. Tal afirmação se baseia em trechos de depoimentos como estes:

> "O objetivo foi nos diferenciar dos produtos concorrentes multinacionais."

> "Na época, quando foi feito o *briefing* pra desenvolver a campanha nós pensamos: 'O que pode ser um diferencial nosso perante todos os outros?' E vimos que todos os concorrentes são internacionais e nós uma empresa 100% nacional. Daí veio a coisa da brasilidade. Isso na verdade foi um planejamento de comunicação. E a gente foi praí."

> "A intenção de uso da brasilidade foi pra fazer um *recall* da marca."

> "Justamente porque eu pensei: estou brigando só com empresa gigante, cuja capacidade de produção é 15 vezes a nossa. Então vamos interrogar... Qual é a característica de diferencial que a gente tem? A gente é a única empresa brasileira! Vamos usar isso como vantagem competitiva. Então foi isso. A gente parou pra pensar no produto e pensou no que nós, como empresa, teríamos para oferecer ao consumidor em termos de diferenciação."

> "O objetivo da campanha foi que com isso as pessoas entendam que o produto feito por nós é orientado pelo gosto brasileiro, não é um enlatado gringo. E, assim, fidelizar o consumidor, claro."

> "Então, fidelizar foi o começo da idéia pra trabalhar, e nós já estamos colocando isso no mercado interno pra trabalhar."

> "Diante da ameaça da concorrência externa, eu fiz porque esperava um resultado de força da equipe interna. Mas eu também achava que ia dar um pouco de impacto no consumidor, tornar ele um pouco fiel. Imaginei que a pessoa que já comprava um importado não ia migrar pro meu produto, mas que para o meu cliente que já compra um produto nacional, esse apelo o fidelizaria. Eu não queria perder o que eu tinha. Então, fidelizar e dar um incentivo pra equipe, essas foram as idéias principais."

Além desta razão principal apurada, outro motivo forte que apareceu foi o desejo de ser percebido como uma empresa nacional, e não meramente local ou regional. Isso ficou registrado em assertivas como estas:

> "Porque a empresa já tinha um bom tempo de vida, sendo líder do mercado doméstico nos últimos dois anos, mas naquele momento ainda não era vista pelo consumidor do Brasil como uma empresa nacional. A imagem dela ainda era uma empresa regional. Utilizamos então a brasilidade porque a empresa precisava ser vista primeiramente como uma empresa líder do mercado nacional, que não era meramente regional. Então com isso, olhando para o mercado interno, incorporamos esses valores."

> "Algumas pessoas perguntaram por que eu não coloquei a bandeira de São Paulo, do município, mas eu achei que se ficasse só bandeira do Brasil ficaria muito mais forte a idéia do Brasil."

Em termos circunstanciais, a causa do “avivamento cívico” como um todo foi alvo de questionamento aos executivos entrevistados, que apontaram diferentes leituras para compor o novo cenário que se observa hoje, e foi assim sintetizado:

> “Eu acho que mudou muito porque hoje o brasileiro tem mais orgulho de dizer que é mais brasileiro”.

Considerando os mais diversos apontamentos em conjunto, se alcança um cenário consistente dos prováveis motivos que contribuíram para a ascensão da brasilidade como fator de valor no meio social brasileiro, conforme a percepção dos executivos. Um deles chegou a citar a dificuldade de apontar causas neste processo:

> “Acho que quando você está nesse processo de transição, tudo é causa-efeito ao mesmo tempo, uma coisa acaba levando à outra. Na transição sempre fica uma área obscura que não permite exatamente saber o que começou e terminou. É um ciclo e vai potencializando.”

Mas surgiram muitos apontamentos, dentre os quais foi recorrente a menção à redemocratização do Brasil, sendo citados os movimentos de Diretas Já em 1984, a eleição direta para presidente em 1989, o movimento de *Impeachment* em 1992 e a eleição do PT em 2002, como as alavancas deste processo de consciência:

> “Foi o próprio processo de democratização que levou a população a desenvolver esse aspecto mais cívico.”

> “Eu acho que a democracia influenciou muito. No Brasil, apesar do voto ser obrigatório, as pessoas vão votar, as pessoas querem votar. Eu não deixo de votar de jeito nenhum. Pode ser feriado, pode ser o que for... Eu tenho esse direito. Eu sou nacionalista.”

> “Acho que a grande mudança veio depois da época dos caras-pintadas, a partir daí as pessoas começaram a ver que pode ter um avanço. Ta certo que foi um movimento no qual a situação do Collor já tinha sido definida e o pessoal do Direito da São Francisco se pintou só pra fazer barulho, mas mesmo assim foi marcante historicamente como uma grande mudança, e as pessoas começaram a perceber.”

> “As pessoas estão tomando um pouco mais de consciência, principalmente pelo fato do processo democrático ter se consolidado com a vitória do PT. Acho que as pessoas estão cada vez mais conscientes dessa brasilidade.”

> “O brasileiro tomou consciência da sua capacidade, a própria mudança política que teve no país fez o brasileiro se valorizar. O brasileiro não aceita mais ser tratado como cidadão de segundo plano, e o resultado está aí: mudanças, resultados na comunidade. O jeitinho brasileiro, hoje não se aceita mais. Ele não quer um jeitinho, ele quer uma resposta definitiva.”

Outro aspecto mencionado como fator importante – dentro deste processo de união nacional a partir da democracia – foi a ampliação do acesso à informação e sua velocidade de circulação, especialmente após o fim da censura da ditadura militar e por meio da Internet desde o final da década de 90:

> "As pessoas estão criando a consciência de que precisam ajudar, que precisam ter uma união. Isso desde que a gente saiu da ditadura, porque antes isso tinha um peso contrário, porque lá você não podia fazer nada."

> "O Brasil cresceu mais depois dessa facilidade de obter informação. As revistas cobrem todo o Brasil, os jornais cobrem todo o Brasil. Nos grandes centros populacionais como São Paulo, a variedade de informação é muito vasta. Então a pessoa passa a conhecer melhor a cidade em que ela vive e o ambiente que ela vive. Enfim, o país. É esse sentimento de pertencimento que mudou nos últimos anos."

Todavia, o excesso de exposição à informação serviu também para desmistificar o estrangeiro antes desconhecido. A massificação por este processo de globalização fez com que surgisse o desejo de retomar a identidade própria, especialmente entre os jovens que passaram a "levantar a bandeira nacional".

> "Tem um outro aspecto hoje que é a Internet, a globalização e o acesso à informação acelerada nos últimos anos. Isto acabou carregando muito os jovens em termos de informação, do que está rolando lá fora, com uma ultra-exposição a coisas estrangeiras. Este excesso está levando o jovem a procurar coisas diferentes ou uma coisa que represente ele melhor. O jovem está começando a valorizar o que tem dentro do país. Eu acho que fomos para um processo de globalização exagerado e agora está ocorrendo um balanceamento."

> "Acho que hoje nasceu um novo instinto de respeito, de valorização do que se tem aqui dentro e de levantar a bandeira assim: 'porque todo mundo é melhor que a gente? Então levantemos nós a bandeira'."

O "levantar a bandeira" é um gesto anterior que marcou a virada da década de 80 para a década de 90, nas mãos de um dos mais famosos e, certamente, o mais admirado (portanto, um exemplo a ser copiado pela juventude) dentre os brasileiros: Ayrton Senna da Silva. Um dos entrevistados registrou esse ponto:

> "Podemos dizer que o Brasil renasceu com o patriotismo a partir do Ayrton Senna. Teve uma mudança muito grande no comportamento brasileiro principalmente com sua morte. Ele carregou esse estandarte não só aqui, mas pelo mundo, principalmente, pelo trabalho que ele fez. Daquela época pra cá houve uma valorização tanto do brasileiro com relação ao produto brasileiro como do estrangeiro com relação ao produto brasileiro. E a bandeira é o nosso símbolo mais forte."

Os trechos das entrevistas que seguem trazem outro aspecto que parece ter sido relevante para o crescimento do orgulho de ser brasileiro: o reconhecimento externo ao que é brasileiro, antes mesmo que o brasileiro valorizasse o que era seu.

> "Antes o brasileiro menosprezava o produto em detrimento do importado. Hoje, você escuta o consumidor europeu valorizando o produto brasileiro. Então, o próprio consumidor brasileiro está percebendo que a gente tem o melhor calçado, os melhores alimentos, nós temos a melhor carne apesar de todos os problemas, todo mundo consome a carne brasileira porque a nossa carne é muito superior à carne americana, e assim vai."

> "Outro ponto é que nos últimos anos o Brasil ficou muito em voga. Ultimamente, o estilo de vida do brasileiro virou uma moda, principalmente na Europa. Os principais centros que desenvolvem moda se apoiaram muito no Brasil nos últimos anos, como se vê na Itália e França. Então no Brasil você é *in* se estiver com alguma coisa genuinamente brasileira."

> "Quando você vai pra fora do Brasil e sai com uma camiseta linda com a bandeira do Brasil, é um objeto de desejo. Então eu acho que o Brasil, a marca Brasil, o *Made in Brazil*, passou a ser uma grande grife mundial."

> "Quando nós começamos a exportar 10 anos atrás, a gente identificou que os produtos brasileiros tinham uma ótima aceitação fora do Brasil. Aí a gente aproveitou pra incluir a bandeira e valorizar o mercado brasileiro fora, porque a gente percebeu em viagens, feiras internacionais, que a marca brasileira abre muitas portas."

> "Começou para fazer a divulgação no exterior. A gente captou no mercado externo que o produto brasileiro era muito bem aceito, e a gente percebeu que até pequenos detalhes como etiqueta de roupa que tinha a etiqueta do Brasil vendia mais do que a mesma roupa sem a etiqueta. E a partir do exterior a gente começou, aí lançamos a bandeira."

> "Esse trabalho agora da APEX de valorizar o Brasil, mostrando a exportação do produto brasileiro sendo bem-vinda lá fora com o mundo todo comprando verde e amarelo, é um trabalho extraordinário e isso acaba voltando pra cá."

> "Então a gente achou que aquele seria um marketing importante porque a gente visualizava o crescimento da nacionalidade no exterior, já tínhamos resultado com as exportações dos nossos produtos carregando a bandeira, então a gente incorporou pro mercado interno."

Ainda em sinais externos, observa-se o reconhecimento da quantidade e da qualidade do produto brasileiro antes limitado a um pequeno número e considerado como algo de segunda classe. Além dos produtos brasileiros, o esporte, as indicações ao Oscar de filmes brasileiros e os prêmios internacionais de publicidade são exemplos desta virada. A produção criativa brasileira se revelou, portanto, como

algo que foi capaz de influenciar positivamente a imagem do Brasil. Este ponto se apóia nas seguintes declarações:

> "Na época, como eu criei o ato de colocar a bandeira e se identificar como empresa nacional, eu estive na Europa e vi a produção de lá e vi que nós não deixamos a desejar em nada, ao contrário, somos até melhores. Temos capacidade, nós somos capacitados."

> "Em todos os sentidos o Brasil melhorou. No esporte a gente era só futebol e agora a gente é vôlei, a gente é ginástica, e isso aumenta o orgulho de ser brasileiro. A Copa do Mundo é mais forte, mas a gente tem esses outros esportes. Em outros sentidos o país também melhorou bastante, você tem a tecnologia, eu poderia citar a própria Embraer que é de São José dos Campos. Hoje o país é o maior exportador de carne, ou seja, hoje temos certas coisas que há 20 anos atrás você não via, não era assim e agora o brasileiro está começando a se orgulhar dessas pequenas coisas."

> "Um fator relevante para o crescimento da brasilidade é a própria cultura, o investimento em cultura. Há um tempo atrás a gente tinha vergonha do que é brasileiro, tinha até o termo 'êta povinho tupiniquim', mas o crescimento do cinema brasileiro é fantástico para quebrar isso."

> "Mudou por causa do talento do brasileiro. O brasileiro é criativo. O brasileiro é uma pessoa assim: no mercado financeiro, ele já viveu em uma economia que já teve estabilidade – embora não seja o caso de agora – e vai pra qualquer país do mundo e é bem sucedido porque é um profissional que está acostumado a lidar com mudanças muito rápidas na economia, tem médicos fantásticos que vão fazer carreira fora e voltam, o Brasil é o país mais avançado em cardiologia no mundo, tudo que é grife e moda o brasileiro é criativo, em propaganda o brasileiro é muito bom... é talento mesmo. O povo brasileiro é talentoso."

Ademais, três campanhas associativas de valorização da empresa brasileira foram espontaneamente citadas. O selo da ABRINQ, a campanha da ABA "O Melhor do Brasil é o Brasileiro" e a Marca Brasil parecem, pela associação livre, fazer parte do mesmo contexto em estudo. A seguir, apresentam-se tais colocações:

> "Tem um lance, por exemplo, do trabalho infantil e do selo Abrinq. A Abrinq utilizou muito bem: 'empresa que não utiliza mão de obra infantil'. Ela estava pensando na China quando fez isso, porque tem as denúncias de que lá utilizam mão de obra infantil e aqui no Brasil não. E isso pesa na hora do consumidor decidir em favor da empresa brasileira."

> "Uma campanha que eu achei muito bonita foi 'O Melhor do Brasil é o brasileiro', da ABA. Achei super bonita, super impactante e acho que traz um pouco à tona do povo brasileiro, até pela própria situação nossa: é um povo que acredita. Se for pensar, a gente está sempre acreditando, nunca abaixa a cabeça, sempre indo. Eu acredito muito nesse movimento que está surgindo agora. Acho que a junção desses pontos, o pessoal tomando um pouco mais de ciência da parte política, econômica, o consumidor entendendo melhor o papel dele dentro do ciclo, ele passa a ser o executor, o cobrador disso aí, ele facilita o processo."

> "É complicado quando o governo faz uma campanha para valorizar o 'ser brasileiro', porque o governo se confunde com outras coisas que acontecem nele e acaba não contribuindo muito. Essa campanha de agora – o melhor do Brasil é o brasileiro – ficou misturada com a corrupção. É um negócio bonito, mas fica pedante, na minha opinião, quando você fala 'sou brasileiro e não desisto nunca', onde já pressupõe um fracassado. O subjetivo dessa campanha é esse, puxa pelo negativo."

> "Essa campanha de agora: 'O melhor do Brasil é o brasileiro' é legal, mas não mostra aquele Brasil brilhante. O Brasil tem que começar por uma campanha muito difícil que não é mostrar somente o povo pelo que ele é sofrido, mas o que nós temos e somos realmente de bom. As pessoas olham só o Brasil que tem violência, que tem pobreza – o que não deixa de ser verdade – mas também tem muita coisa boa, a gente precisa falar bem da gente mesmo."

> "Com relação à incorporação da Marca Brasil, o Ministério do Turismo nos ofereceu a marca. Seríamos a primeira empresa a colocar a Marca, mas a gente estava justamente no meio do processo de decidir como é que iríamos explorar essa questão da brasilidade. Aí o Ministério abriu pra quem quisesse usar, porque a idéia do Ministério é que todo produto brasileiro tenha essa marca – mas como a gente estava exatamente no meio desse processo decidimos não aderir."

Por fim, dois entrevistados registraram o fato de que as próprias empresas utilizando a brasilidade na comunicação se prestam a expandir a brasilidade na sociedade. Os fragmentos a seguir trazem este aspecto coincidente:

> "Está havendo um avivamento cívico e acho que uma parte se deve a iniciativas de empresas como esta."

> "Quando várias empresas fazem essa associação, outros movimentos podem surgir não só dentro da empresa, mas por todo o país. Isso não é só nosso, mas o mérito é de poucos. Você tem um conjunto de empresas no país, até fora da nossa região que se manifesta também, cada um tem sua linha, cada um surgiu com um motivo, mas eu acho que no longo prazo todos contribuem para o benefício da imagem do país."

> "No fundo, no fundo, os consumidores sentem um pouco de orgulho – mesmo não falando – de poder estar usando uma marca brasileira, ou uma marca brasileira estar entregando um produto que dê um bom desempenho. Todos nós acabamos tendo orgulho. Olha, por exemplo, a Embraer. Eu tenho orgulho. É uma empresa brasileira dando porrada nos caras lá fora. Então eu acho que o brasileiro começa a ter orgulho, é uma empresa brasileira indo lá fora e competindo com as outras. Petrobrás também, patrocinando fórmula 1. Eu, particularmente, acho que é uma coisa inconsciente, não é algo que você faz o racional em volta disso, mas de repente você se pega admirando, e isso soma naquela questão do avivamento cívico."

A afirmação de outros executivos, que atestaram o efeito positivo de tais ações pioneiras e exemplares, corrobora com tal inferência. No processo de entrevista

ficou evidente esta influência de empresas símbolo na expansão do movimento de genuína brasilidade empresarial, como se vêem nos seguintes trechos selecionados:

> "Confesso que quando a gente resolveu trabalhar a questão, a maior influência para nós foi o Extra. Foi bacana, a gente viu e falou: 'Acho que está na hora de levantar a bandeira'. Porque brigar como eles com outras empresas varejistas internacionais, com toda essa concorrência, a empresa está peitando todo mundo. Assim também a Dolly se levantando com o '100% Brasil' e o 'brasileiro não tem medo de estrangeiro', prova de que realmente não temos medo, porque a gente é bom também, que temos condições de fazer boas coisas e não nos apercebemos disso. O Brasil ta lá fora, o Brasil está na moda, o Brasil tem coisa boa."

> "A decisão de colocar a ligação com o Brasil foi minha. O ponto é que eu vi também no mercado algumas empresas que estavam colocando e isso me impactou."

> "Engraçado que depois que eu escolhi a mensagem, outra empresa grande colocou a mesma mensagem na embalagem. Engraçado ver que eles estão colocando uma comunicação que eu já estava usando. Eu até guardei isso."

> "Eu estou entendendo que está havendo um processo intuitivo, algo emocional. Estamos começando a acreditar que a coisa está mudando e que nós empresários precisamos 'levantar e carregar a bandeira'."

> "A impressão que eu tenho é que isso saiu naturalmente dessas empresas-símbolo. Isso nunca vendeu e as empresas usam isso por outro motivo."

> "A idéia veio através da diretoria. A gente chegou à conclusão de que haveria necessidade de valorizar o nosso trabalho brasileiro. Através de conversa com eles, decidiu-se que nós iríamos utilizar este símbolo. Mas a idéia veio do mercado."

4.2.2. A prática nasceu a partir dos valores dos líderes empresariais!

P2 - Havendo o cenário competitivo, são determinantes os valores patriótico-nacionalistas do dirigente máximo das empresas no desenvolvimento, definição do nome da prática, da forma de comunicação e lançamento deste artifício estratégico, sendo a manutenção da comunicação gerida pelas agências de publicidade contratadas.

A primeira parte dessa proposição (P2) menciona o cenário competitivo como condição primeira para este movimento, sendo que os valores patriótico-nacionalistas são necessariamente vistos como secundários reforços. Assim, esta segunda proposição pressupõe e está condicionada à primeira.

Percebe-se, de fato, que o conjunto de ambas as proposições assim ocorre na maioria dos casos estudados: o cenário competitivo gera a necessidade de lançar mão da brasilidade, mas esta só é respondida porque existem genuínos valores patrióticos nos dirigentes das empresas. As sentenças que seguem exibem este par:

> "Na prática, o que a gente procurava era ter o diferencial. Mas na hora da decisão, esse lado de ser genuíno pesou bastante. É uma coisa real, não é algo falso. Não são aquelas mentirinhas que a gente de marketing inventa."

> "Aí nós falamos 'a marca se orgulha de ser brasileira'. Se ela está investindo no Brasil é porque ela acredita no brasileiro, sem um pensamento totalmente comercial. É genuíno. Essa era a idéia de assumir esse orgulho brasileiro. A marca já executava, mas não comunicava. Aí a gente decidiu partir pra comunicar esse orgulho de investir na empresa."

> "Essa prática está alinhada à estratégia da empresa. A empresa tem esse orgulho nacional, trabalha e quer buscar ser competitiva também nos mercados externos. O nosso acionista majoritário tem esse nacionalismo de trabalhar a empresa brasileira e acreditar que a empresa brasileira pode ser competitiva lá fora. Isso tudo contribui para o presidente da empresa apoiar as estratégias de brasilidade das marcas aqui dentro. A brasilidade está no DNA da marca."

Todavia, as entrevistas registraram casos onde a motivação primária e suficiente foi esse conjunto de valores. Ou seja, a questão competitiva desaparece dando lugar apenas a questões circunstanciais, como a auto-percepção da capacidade e qualidade brasileiras. Os dois extratos a seguir iluminam este aspecto analisado:

> "Nós temos orgulho de falar que nosso produto brasileiro é o melhor. Você pode comparar com o produto estrangeiro que o nosso é melhor. Então a gente tem muito orgulho de fazer coisas muito boas, ser brasileira e nunca ter tido nenhum privilégio ou incentivo governamental."

> "Foi amadurecendo à medida que nós fomos percebendo que a empresa estava desenvolvendo muito a tecnologia com gente nossa mesmo. Nossa relação, nosso conhecimento e nossa tecnologia já estavam melhores, acima do que muitos países, ou na pior das hipóteses estávamos pelo menos iguais aos países desenvolvidos. Nós percebemos que precisávamos acentuar essa origem da empresa brasileira, totalmente brasileira. Tanto desenvolvimento e tanto reconhecimento dentro do próprio Brasil, mas que você começava a perceber também fora do Brasil, aí a gente começou a acentuar esse aspecto de origem, reforçar esse aspecto de origem e mostrar a brasilidade da empresa,"

Nestes casos, a motivação altruísta consistiu em fazer com que a auto-estima dos brasileiros se elevasse e que o Brasil passasse a se valorizar por meio da associação do País – carente de bons exemplos – a empresas reconhecidas,

deixando de admirar apenas o estrangeiro e menosprezar o nacional. Destarte, vinculou-se a imagem do Brasil para promover o país, e não a empresa, como se vê:

> "Pensando sobre o tema eu diria que as empresas que fizeram isso não foi com essa intenção. Não está escrito isso, mas quando eu era jovem, o que era japonês era bom e o que era brasileiro era ruim. É o contrário, o fato de ser brasileiro não fazia um diferencial positivo."

> "Nós começamos a fazer, não com essa intenção direta pra ganhar mercado, porque lá trás era ruim. Quando nós fizemos isso não era bom, era pra ajudar a melhorar."

> "Nós, brasileiros, perdemos muito a auto-estima. Hoje, você tem alguns empresários que tem consciência disso e acham que como tem alguma coisa boa na mão – uma empresa com grande qualidade – eles estão ligando seu nome empresarial ao país, para puxar a valorização do Brasil. É o contrário do que se valorizar pela força do país."

> "A estratégia é mostrar com a brasilidade que como o Brasil nós somos grandes, nós somos bons, nós somos brasileiros. Há uma ligação direta entre ser brasileiro, ser grande e ser bom. A gente descobriu que o brasileiro realmente consegue fazer alguma coisa melhor do que em qualquer lugar. A gente tem essa capacidade."

> "Nós gostaríamos de estar resgatando essa brasilidade, já que é um projeto nacional desenvolvido por engenheiros brasileiros para o mercado brasileiro."

> "Na hora de colocar a gente não pensou em nenhum tipo de conotação, o que a gente quis foi mostrar pra todo mundo – todo o mundo mesmo – que a nossa empresa é do Brasil, é brasileira e que a gente é bom demais no que a gente faz."

> "O que eu sinto, o que a gente faz e tem dado certo e é uma crença nossa, não é se aproveitar da brasilidade. O mais importante é você contribuir pra esse processo."

> "A utilização da bandeira brasileira não tem como foco agregar vendas. Estamos vivendo um processo de maturação buscando que se desenvolva a preferência do consumidor por empresas brasileiras, desde que estas ofereçam os produtos com qualidade e segurança."

Seja por motivos altruístas ou com objetivos de ganhos no futuro (ou ambos), ficou patente em quase todas as entrevistas a influência decisiva dos valores patrióticos de algum dirigente da empresa, de quem partiu esta estratégia. Observem-se as passagens que dão base para esta análise:

> "A idéia veio de cima, mas já era uma coisa dos valores da empresa."

> "Ele pretendia uma coisa de brasilidade mesmo, porque ele é muito nacionalista, sempre foi de dizer: 'o Brasil tem capacidade, nós podemos, nós vamos fazer, nós temos que dizer isso'. É importante dizer que nós somos nacionais."

> "Há uma ligação muito forte do nosso presidente com relação à brasilidade, tanto que o fato de colocarmos a bandeira lá foi basicamente uma idéia dele para, justamente, estar mostrando um pouco do que uma fábrica no Brasil com engenheiros brasileiros era capaz de fazer."

> "Eu sempre fui nacionalista, sempre tive aquela vontade de mudar porque sou brasileiro, nasci aqui. Você tem que ter as raízes da família e respeitar os antepassados imigrantes, mas tem que vestir a camisa do lugar onde você nasceu. Isso influenciou muito. Influenciou e influencia ainda porque tenho algumas coisas enraizadas."

> "Os sócios têm muito amor à pátria, à bandeira brasileira, tanto que quando a gente resolveu adotar esse processo de comunicação não teve dúvida nenhuma em instante algum com relação a 'vamos colocar ou não vamos colocar'. Uns hoje entendem como oportunidade de ganhar dinheiro, mas nós não entendemos no passado como oportunidade. Eu achei legal pelo carinho, amor e diferenciação. Pensamos 'poxa, a gente gosta, fica legal, combina e vai trazer simpatia'. Se não atrapalhar, vamos botar e ponto final. Essa é a nossa preocupação. Se atrapalhar a marca, não põe. Se não favorece e não atrapalha e a gente gosta, põe lá."

Há, contudo, registros de dois casos em que a estratégia surgiu em razão da contribuição de alguém da empresa, aparentemente sem qualquer menção a patriotismo. Nestes casos a prática se apresenta alinhada na estratégia de comunicação da marca, em razão de posicionamento prévio ou reação à concorrência, sem influência de valores cívicos.

> "Foi uma proposição que veio do Diretor da Unidade de Negócios, e foi uma estratégia que surgiu dentro da marca e veio alinhada. Foi proposta para o Presidente da empresa e também para o Conselho."

> "Partiu do nosso Diretor Presidente. Ele é também o fundador da empresa. O mercado sempre achava que nosso produto era importado, que não fabricávamos nada. A própria concorrência se utilizava disso."

Mas a idéia e decisão parecem não ocorrer de forma completamente interna à empresa. Em quatro casos, ficou evidente a influência de publicitários na descoberta e decisão conjunta de se adotar a brasilidade, como apontado nestas passagens:

> "Aí batendo um papo com um colega publicitário eu perguntei pra ele a importância de dizer do orgulho de ser uma empresa brasileira ou de utilizar a bandeira do Brasil. Perguntei se achava que isso ajudaria a minha marca. E aí numa brincadeira a gente percebeu que a combinação do nome da empresa junto às cores do país atraía a atenção do consumidor, de quem está lendo. Isso foi numa conversa com o publicitário, mas intuitivamente a gente já fazia alguma coisa pro lado do patriotismo."

> "A agência *in-house* da empresa fez um *brainstorm* com a própria diretoria, vimos que era importante explorar a brasilidade. Aí a *house* discutiu e viu a melhor forma de utilizar a brasilidade e colocou em prática."

> "A agência achou que era esse o posicionamento adequado. Isso porque recebeu um *briefing* dizendo: o que temos de diferente é que nosso produto é feito ao gosto do brasileiro."

> "Aqui a gente trabalha muito junto da agência. No nosso processo de planejamento dessa estratégia a agência sempre está muito próxima, são mais do que fornecedores, já são parceiros estratégicos."

Em três outros casos que não influenciam na decisão, as agências tiveram importante participação no processo de viabilização e implementação da idéia, como se pode verificar nas seguintes réplicas:

> "Eu cheguei pra Agência e falei o jeito como queria colocar, e eles viabilizaram."

> "A Agência exerceu papel mais no como construir, no visual, a ondulação da bandeira, as aplicações. A parte conceitual foi toda feita aqui dentro e eles fizeram mais a parte visual, a parte gráfica."

> "Foi a criação da Agência que bolou. São formas criativas pensadas a partir da bandeira e do mapa que escolhemos."

Contudo, registraram-se três casos nos quais, além da decisão ser pessoal do corpo diretivo, não houve qualquer participação de agências na elaboração das formas na qual a identidade nacional seria incorporada. Nestes casos, a criação foi toda feita pelo corpo diretivo, como comprovam estas colocações:

> "Basicamente todo o desenvolvimento de marketing foi feito por mim. Todas as formas de manifestação brasileira são idéias minhas. Decorre da própria evolução do pensamento."

> "Isso veio da gente mesmo. Conversando entre nós e diretores, chegamos à conclusão de bolar uma frase, criamos 'empresa 100% nacional' e 'empresa 100% brasileira' e a gente acabou escolhendo 'brasileira' pelo motivo de levar Brasil no nome, o que é muito importante, porque nacional pra multinacional é um pulo. E nós praticamente somos uma multinacional, porque acabamos exportando pra vários países também. Então acabamos optando por isso, fizemos todos os trabalhos internamente."

> "O slogan foi uma escolha nossa mesmo. Não foi nada de agência. Isso atraiu a brasilidade para a empresa e só depois mudar o visual da marca, novamente com uma proposta interna."

4.2.3. Sem pesquisar os criativos definiram a forma de apresentação!

P3 - As empresas têm conhecimento de estudos conclusivos que indicam a melhor forma de agregar a identidade nacional brasileira na comunicação (publicidade, propaganda e embalagem) de produtos e serviços destas junto ao seu público.

Esta proposição (P3) se revela absolutamente distante da realidade encontrada no campo, onde o desconhecimento da melhor forma de abordagem da estratégia, pelo seu caráter embrionário – ou talvez a pouca importância dada a ela –, tem recebido poucos investimentos de pesquisa, situando-se ainda no terreno individual do *feeling*. Quando existem, os estudos se revelam como pouco abrangentes, sem profundidade, e com pequeno potencial de responder às questões ainda necessárias a esta estratégia. Os depoimentos revelam o conhecimento empírico incipiente:

> "Nunca tivemos nenhum estudo. Como a empresa é familiar e cresceu muito rápido, ela tem muito mais do *feeling* e do pensamento dos diretores."

> "Não foi bem uma estratégia, não foi tão assim de fazer estudo e levantamento de mercado. Nada disso. Foi intuição em um momento de dificuldade. Eu acho que na dificuldade você vê que tem que ser criativo. Nós também não tínhamos muito capital pra isso, aí eu chamei as pessoas que fazem a embalagem pra nós e perguntei se havia a possibilidade de testar o diferencial."

> "A gente está pesquisando o quesito brasilidade agora na qualitativa com o consumidor, e a percepção por ser brasileiro está indo muito bem. A gente está indo pra segunda fase, pra quantitativa, e se der ponto positivo na brasilidade pode ter certeza que vamos pra cima."

Diz-se "questões ainda necessárias a esta estratégia" em referência a quatro preocupações reveladas repetidamente durante as entrevistas, no que se refere à integração da identidade nacional à comunicação. São as preocupações: Legalidade, Custo-Benefício, Ritmo e Intensidade.

A primeira destas preocupações é quanto à legalidade do uso da bandeira brasileira nas embalagens e na comunicação, sendo ainda a reprodução deste símbolo nacional efetivamente proibida para fins comerciais. O desconhecimento completo ou parcial da legislação (Lei 5.700/71 – Anexo 2) revela-se na insegurança para se adotar a identificação. Trechos das entrevistas relativos à bandeira grifam sua importância, a preocupação legal e o conhecimento impreciso da legislação:

> "O fato de colocar a bandeira foi idéia da própria agência, porque é estético, é elegante, é bonito. Basicamente por uma questão de imagem. É agradável você ver a bandeira. A bandeira brasileira é uma bandeira bonita. E também tem a questão sentimental da percepção do consumidor. É um símbolo forte, é um símbolo que funciona. Se você quer identificar Brasil, é só colocar a bandeira. Só isso! E não precisa escrever nada."

> "A bandeira do Brasil é identificada em qualquer país do mundo. Principalmente por causa do futebol e depois que o Senna levantou essa bandeira pro mundo."

> "O pessoal que faz a revisão de nossas embalagens não indica que a gente utilize esse tipo de comunicação. Eles falam que é uma coisa um pouco problemática, que precisa ser mais estudada. Eles têm uma argumentação forte quanto a esse risco de imagem. Por isso eu tenho uma linha com e outra sem a identificação nacional. Apesar de ser uma empresa brasileira e tal, eles não acham correto colocar."

> "Houve um pouco de resistência no uso da bandeira. Primeiro por causa daquela preocupação se podíamos ou não usar. Ainda tinha aquele resquício de que a bandeira do Brasil não pode ser usada em nada, da época da ditadura. Isso foi uma liberação acho que do governo Fernando Henrique enquanto Lei. Lembro-me de ter visto uma notícia sobre essa Lei... ou talvez uma MP... eu me lembro que no governo do Fernando Henrique se falou disso, até porque já estava todo mundo fazendo. Mas no começo tinha uma resistência de não colocar a bandeira, e hoje já não tem tanta preocupação em esconder, não as cores ou a brasilidade, mas o uso específico do símbolo nacional por causa da lei, essa era a preocupação."

A segunda dúvida mais comum se refere ao desconhecimento do impacto, risco e retorno desta estratégia. Isso se revela em fragmentos das entrevistas nos quais se confessam os baixos investimentos – fruto das dúvidas na mesma – como se vê:

> "Chamei o pessoal, uma galerinha que faz o clichê e eles falaram: 'gasta aí uns 800 reais e faz uma placa, porque não é um investimento alto e se for preciso, é só tirar".

> "A proposta veio assim, e foi confrontada com outras. Tinha soluções mais mirabolantes, mas essa foi simples e direta, e mais barata de implementar."

Provavelmente em razão das duas preocupações anteriores, o terceiro ponto de questionamento se refere a determinar o ritmo para integrar a brasilidade à comunicação da empresa. Percebem-se, nos excertos abaixo, a cautela e o quase acaso no desenvolvimento da prática:

> "É um fato, foi gradual."

> "Nós decidimos: vamos colocar em um produto, depois vamos colocar em outro e ver no que vai dar. Até mesmo porque a gente ia colocando conforme ia acabando as embalagens."

> "Não sei como veio realmente, começou com o meu irmão que disse para colocar 'eu acredito no Brasil' na comunicação. Assim a gente foi explorando, mas não como estratégia de marketing. Fomos colocando a bandeira nos carros, nos veículos. Aí a coisa foi evoluindo, até que um dia eu percebi o eco, o orgulho. Vi que era uma comunicação bacana. Não vou dizer que o consumidor não compraria dos concorrentes internacionais, mas foi simpático a nós. Falei para um conhecido meu que a gente queria uma comunicação maior que o 'eu acredito'. Ele me deu a sugestão de colocar '100% Brasil' e chegamos a colocar essa alternativa no processo interno de escolha. A gente tinha uma mensagem que trabalhava o '100%' e outra que trabalhava a frase do 'orgulho", mas achamos que essa última estava mais simpática. Fizemos uma votação com umas 50 pessoas ou até um pouquinho mais que confirmou a segunda."

Finalmente, o quarto ponto de ansiedade, se refere ao ponto em que se deve parar o avanço gradual, ou seja, a intensidade máxima do argumento nacional na comunicação. A preocupação com a dosagem é recorrente, como se vê no matiz sutileza-agressividade presente nesta seleção:

> "Eu acho que alguns empresários defensores desse aspecto de 'ser brasileiro' devem entender que é uma coisa que tem que ser feita com muito cuidado."

> "A brasilidade ainda é trabalhada como uma sutileza. Se eu dou um presente de final de ano lembrando todo ano, porque os nossos presentes são lembrando o Brasil, não há uma percepção nacional, é preciso passar muitos anos pra que isso caia a ficha, tem que ser natural."

> "Na estratégia de comunicação a gente preferiu fazer deixar o público perceber. Não quis ser muito taxativo ou muito impactante pra não parecer um pouco arrogante, prepotente. Tem um limite quando se trata mais da crença que a marca vem trabalhando todos esses anos, e para isso é melhor uma campanha mais suave. Você vai entregando pro cara, ele já está envolvido e você não precisa dar mais porrada nele. Ele sabe que você é brasileiro, já está te percebendo dessa maneira. A agressividade agora ia dar mais imagem de arrogância do que de nacionalista."

> "A gente desenvolvia as peças e o material colocando, discutindo sobre a maneira de aplicar. No começo, como eu falei, foi nos textos, dizendo que somos uma empresa '100% nacional', com tecnologia nacional, mas nunca tão explícito. Inicialmente foi assim, colocando para o mercado que era brasileiro e mostrando para o mercado a estrutura física da empresa, a linha de produção no Brasil e explorar isso. Depois, em função da concorrência mesmo, a empresa passou a ser um pouco mais agressiva, utilizando as cores verde e amarelo, colocando-as no material e nos comerciais de televisão '100% nacional' ou '100% brasileira'."

> "Eu acho que pra ser brasileiro não precisa ser contra ninguém. Você tem que prestigiar o que tem. Não temos que confrontar o estrangeiro, não precisa ser xenófobo. Temos que correr atrás, fazer o *benchmark*, copiar, e se tiver algo melhor promover. É, tem que ser natural e é assim que se faz."

> "O fato de colocar a frase '100% nacional' já bate na cara. A empresa é '100% nacional' e não deixa dúvidas. Se colocasse só 'empresa nacional' poderia dar margem a interpretações."

> "Foi um momento de revolta minha. Tinha que agregar a bandeira e falar que somos brasileiros. Eu estava com medo na época de falar 'gerando empregos'. Eu ia falar na época '100% nacional'. Aí pensei que tinha que ser mais agressivo."

Colocadas as preocupações principais, no que se refere à publicidade e à propaganda, as poucas afirmativas existentes nesta matéria revelam pequena importância relativa à brasilidade na comunicação. Os pontos mencionados foram:

> "É um planejamento que não está explícito, mas é uma política de relações públicas que adotamos dentro da empresa."

> "Realizamos uma concorrência publicitária onde nós colocamos para as agências vários aspectos que queríamos trabalhar na marca, e um desses aspectos era a brasilidade."

> "A brasilidade entra na pauta das reuniões com a agência, mas como ela não faz parte do nosso foco principal da estratégia, ela entra como: precisamos falar que nós somos empresa 100% nacional. Mas nas nossas propagandas não é um fator primordial."

A principal forma de comunicação utilizada para a identificação de brasilidade é a mídia estática. Além das logomarcas e *slogans*, são as embalagens os meios de exposição da identidade nacional, utilizando ícones brasileiros como a bandeira e as cores nacionais. Destacam-se duas citações que atestam esta opção:

> "A gente passou a ter em todos os produtos ícones que transmitissem essa brasilidade – bandeira do Brasil, e cores verde e amarelo – e nós queríamos mesmo era falar para o público que a marca tinha orgulho de ser brasileira. É uma marca brasileira."

> "Elegemos a agência de publicidade vencedora e um dos fatores decisivos foi a forma como ela sugeriu a questão da brasilidade. Eles perceberam que tínhamos uma base boa e não precisava ser feito muita coisa. O que eles propuseram foi incorporar à brasilidade à embalagem, com a frase que nós sempre utilizamos. Então simplesmente agregamos o"verde e amarelo" de forma muito sutil. Assim incorporamos as cores do Brasil e a frase do nosso fundador."

Além das mídias habituais, outros meios de comunicação foram citados ao longo das entrevistas: pontos de venda, veículos, mastro de bandeira, rede de revenda, patrocínios culturais e brindes de final de ano. Estes meios de comunicação da brasilidade foram compreendidos a partir das seguintes colocações:

> "Utilizamos a comunicação em todos os veículos e pontos de venda."

> "Aqui nós temos uma bandeira no nosso pátio, em um mastro de 100 metros que quando nós a içamos é muito percebida."

> "A empresa também comunica a brasilidade de forma informal pra rede de revenda, dentro da própria base."

> "Nós temos também um laço cultural com o Brasil. Nós patrocinamos uma publicação de livros em série. Nós temos como brinde de fim de ano uma pinga. Esse ano eu estou dando aquele bule esmaltado com uma xicrinha, no ano passado eu dei cristais brasileiros, e a gente distribui isso pra uns 500 empresários. Não é um bem de valor material simplesmente, é dar uma mensagem de Brasil para os nossos próprios parceiros."

O *Endomarketing* foi também citado como uma forma adicional de se aplicar a brasilidade com ganhos importantes. A afirmação abaixo ilustra tal feição da prática:

> "Mas o que a gente pode falar enquanto dirigente é colocar no coração dos funcionários, diretores e colaboradores que a nossa empresa é uma empresa brasileira. É brasileira, está vendendo produtos brasileiros, se orgulha de ser brasileira. Essas características intangíveis que a gente procura passar pro consumidor e pro nosso colaborador."

Feito um panorama das mídias utilizadas, busca-se analisar o formato no qual a identidade brasileira é agregada à comunicação. Neste tema, mais uma vez aparece a escolha pela bandeira e pelas cores, e a preocupação com a aplicação ascendente e repetitiva. É o que revelam as seguintes passagens selecionadas:

> "Se você quer identificar Brasil, é só colocar a bandeira. É isso aí e você não precisa escrever nada. Então essa é a parte da idéia."

> "As cores possuem um alcance mais amplo."

> "A intenção era que a faixa fosse aplicada pra cima, por causa da leitura cartesiana. O verde e amarelo, se você olhar o detalhe dele, você vai ver que ele está pra cima."

> "A preocupação foi com o conjunto, fazer uma comunicação integrada. Em qualquer ponto que o consumidor tenha contato com a marca ele tem que perceber a brasilidade. Daí o marketing esportivo, promoção, material de ponto de venda, produto, comunicação e mídia. Tem até o *slogan* com a utilização de cores que remetem à bandeira do Brasil. Você tem uma comunicação estilo brasileira, mais despojada, mais aquele alegre do brasileiro, brincalhão e jogo de cintura. A gente procura adaptar isso em tudo que a gente faz. A gente tenta entregar a personalidade da marca, e nela trazer a brasilidade. O logo a gente também trabalha, mas uma mudança aí impactaria um pouco na identidade. Por um lado facilitaria a questão da brasilidade, mas a gente decidiu não mexer porque em algumas aplicações acabaria dificultando. Por isso a gente não alterou, mas a gente procura entregar isso de outras formas e tem funcionado."

Em razão das preocupações já listadas, a estratégia é entendida como uma prática de aplicação gradual ainda pautada na insegurança. Neste cenário, a averiguação de como se deu o desenvolvimento da aplicação da identidade nacional e como se pretende a evolução da mesma revelou a dinamicidade desta prática e a indefinição dos rumos futuros desta estratégia. Este panorama é observado nos registros que seguem:

> "Antes era quadrado e reto, aí passou a ser pra cima."

> "A gente começou usando '100% nacional', mas aí toda vez que você tinha que passar pra inglês, porque a empresa também começou a entrar no mercado externo, 'pô, mas nacional de que país?' então não pode ser nacional, tem que passar a ser '100% brasileira'. Foi mais no sentido de mandar pra fora também."

> "Nós tínhamos um slogan que ele restringia muito a Brasil, Produto do Brasil. Em determinado momento nós fizemos uma pesquisa e aquele slogan que estava muito forte no Brasil estava meio restringindo. Algumas pessoas achavam 'poxa, a marca é boa, porque só do Brasil?'. Ficou muito mais restritivo regional do que um ícone nacionalista, aí a gente fez essa transição pra esse slogan que é abrangente e ao mesmo tempo sutilmente ele faz a relação porque agora eu posso usar isso porque já tenho o reconhecimento por tudo que eu construí no país."

> "Não houve alteração porque é a primeira campanha. A gente está começando a fazer o planejamento pra 2006 agora."

> "De algumas embalagens eu tirei os apelos em texto, mas a bandeira ficou. Agora, por exemplo, eu estou desenvolvendo uma embalagem pra Argentina e vou mandar com a bandeira do Brasil, mas não vai estar escrito '100% nacional'. Vai ser produzido lá, mas a bandeira é brasileira."

> "Agora nós estamos reformulando a comunicação para explorando melhor os espaços do ponto de venda, para otimizar e o espaço para a manifestação de brasilidade vai ser menor, pois vamos fazer anúncios promocionais para atrair e aumentar a nossa venda. Então essa informação de brasilidade não pode ser maior que a marca."

4.2.4. Aspectos teóricos são reconhecidos, mas não explorados!

P4 - Este esforço estratégico é plenamente entendido pelas empresas, tendo elas o conhecimento teórico de que nesta estratégia:

Da forma como está, a proposição (P4) se aproxima muito pouco da realidade encontrada no meio empresarial já que não há pleno entendimento teórico.

Os entrevistados foram diretamente indagados sobre os aspectos teóricos que julgavam que fosse importante incluir neste estudo para viabilizar o completo entendimento da estratégia em análise, mas as respostas foram evasivas. Quando responderam efetivamente, mencionaram dois pontos ausentes do referencial teórico deste estudo:

> "É quase um fenômeno social. Talvez algo sociológico de começar a entender um pouco mais o que motiva o brasileiro, além da Copa."

> "Acho que uma coisa que você poderia pensar é uma forma de incluir nisso a responsabilidade social. A empresa, que expressa o seu ambiente no rótulo, fornece para a sociedade um retorno."

É possível notar, contudo, que o conjunto de entrevistas resvalou em todos os pontos colocados nos subitens desta proposição, que por sua vez se basearam no referencial bibliográfico. Os momentos das entrevistas nos quais ocorrem tais menções foram captados e são apresentados abaixo com objetivo principal de permitir a identificação positiva dos mesmos. Assim sendo, evidencia-se que as teorias consideradas como base para a estratégia pesquisada estão, ainda que dispersamente, presentes no raciocínio dos executivos abordados.

a. A posição distinta, pela estratégia de diferenciação, e única, por meio da identidade nacional, promove vantagem competitiva sustentável, tendo sido metrificada na cadeia de valores – no setor específico – o valor e a margem potencial obtida.

A diferenciação é um aspecto central da estratégia de se obter distinção no posicionamento, o qual ficou de alguma forma evidente nas entrevistas. A seguir são reproduzidas duas passagens que relacionam a diferenciação como uma estratégia relacionada à marca:

> "A gente entende que a manifestação de brasilidade traz um forte apelo pra marca, uma diferenciação na comunicação que reflete no fortalecimento da marca."

> "A brasilidade está no DNA da marca, hoje os clientes sabem e alguns vêm isso como um diferencial. No exterior é uma coisa impressionante, o público acaba comprando o produto nem tanto para prática, mas como um ícone de brasilidade, para ter um ícone do Brasil."

A apropriação da identidade nacional brasileira tende a fornecer uma posição exclusiva que dificilmente poderá ser apropriada pelos concorrentes estrangeiros,

mormente no que se refere a trazer o “tempero” brasileiro aos produtos, ou seja, compreender e incorporar – nos produtos e serviços – as necessidades e o gosto do brasileiro. A citação abaixo esboça este aspecto:

> “Ganha porque o produto é feito com o sabor brasileiro. Até a embalagem é voltada para o consumidor brasileiro: a presença do ícone brasileiro, a empresa ser brasileira, ser jovem, que está na mídia, que está no exterior.”

> “Na verdade, mais do que o patriotismo, o que eu acho que mais encanta é o *mix* perfeito de produtos, dando gosto de comer o que é brasileiro. Se continuar assim, qualquer um que venha não poderá tomar conta desse conceito, vai ter que reinventar alguma coisa, vai ter que ser diferente.”

> “Atuamos valorizando as faces do brasileiro. Temos todo um material de ponto de venda voltado pra isso. Procuramos adequar a identidade do produto aos perfis dos consumidores brasileiros, e hoje sabemos que as empresas multinacionais estão se adaptando também. Então estamos indo por um caminho que a gente procura estar à frente. Por exemplo, o consumidor brasileiro tem mania de colecionar, a gente tem uma linha que as crianças colecionam. Isso é uma característica do consumidor brasileiro. Outro exemplo, cores vibrantes em algumas embalagens, o brasileiro tem essa característica. Você vê que brasileiro é muito visual.”

Três entrevistas registraram alguma menção à vantagem competitiva, sendo esta oriunda do pioneirismo de se utilizar a brasilidade como aspecto diferencial de valor que confere ganho sobre os concorrentes:

> “Eu acho que no mercado de São Paulo a empresa foi a terceira empresa a utilizar essa comunicação. Então isso gera vantagem competitiva em questão de marca.”

> “Gera vantagem competitiva porque nós temos uma população de 180 milhões de habitantes. Você sendo brasileiro, sendo muito bom no que faz, tendo um produto excelente e um preço competitivo, você tem vantagem.”

> “Um concorrente meu compete comigo em faixa de preço, mas a brasilidade já começa a me dar vantagem.”

Há, porém, dois casos em que se registrou discordância sobre o fato da brasilidade conferir vantagem competitiva, principalmente por entenderem que esta não é sustentável, como revelam as assertivas selecionadas:

> “Na verdade eu não vejo isso como vantagem competitiva, porque no final o cliente vai decidir se o seu produto ou serviço é melhor que o do concorrente, está em um preço acessível ou não, e é isso que vai definir efetivamente o processo de compra, e não o fato de ser brasileiro. Se você é brasileiro e não entrega nada do que você ta prometendo, não acredito que essa seja uma forma sustentável de crescimento da empresa.”

> "Essa é uma pergunta difícil. Se formos para as classes menos favorecidas que não tiveram a chance de ter um nível educacional melhor, basicamente o fator preço é muito importante. Então se você tiver um produto nacional com um preço muito maior, e um produto importado com um preço menor, o poder aquisitivo vai fazer com que ela, apesar de ter essa brasilidade, opte pelo produto de menor preço. Por outro lado, se você for pra uma classe mais favorecida, com um nível educacional melhor, o fator do produto ou serviço em si é muito forte. Então a pessoa não vai pagar um custo adicional por um produto que seja de qualidade inferior somente pelo fato de ser brasileiro. É por isso que, na minha visão, essa estratégia de brasilidade é insustentável para ser uma estratégia primordial."

Ademais, a possibilidade de obter vantagem competitiva varia conforme as características de cada setor, não havendo a possibilidade de uma resposta geral. É o que sugere a passagem abaixo transcrita:

> "Depende da empresa e depende do produto. Se você me disser que é uma grife de roupas, com certeza. Se você me falar de eletroeletrônicos, eu tenho dúvidas, porque quem tem o *know-how* dessa área não somos nós. Depende, se você falar de computador eu tenho dúvidas, depende de que segmento da economia a gente está falando."

Em termos de resultados a serem obtidos a partir de potencial vantagem competitiva, um dos entrevistados registrou a expectativa de que tal vantagem poderá levar ao aumento da margem de rentabilidade por parte das empresas nacionais ou à queda de margem das concorrentes estrangeiras.

> "Hoje ainda está muito no Brasil essa coisa do que é de fora é melhor. A tendência é isso acabar. E aí o que vai valer mais é a nossa competência contra a competência deles. E competência, meu amigo, ou você tem ou não tem. Não adianta se é brasileiro, inglês ou africano: quem não tem competência não se estabelece. Ai ou as nacionais vão subir a rentabilidade delas ou as multinacionais vão ter que descer pra ter competitividade."

A efetiva mensuração desta vantagem competitiva não foi feita por nenhum dos entrevistados. Entretanto, seguem dois trechos nos quais se afirma explicitamente a brasilidade como fator adicional na decisão de compra e um terceiro depoimento no qual o entrevistado arrisca que este argumento sensibiliza entre 10% e 20% dos consumidores. É o que se extraiu dos seguintes registros:

> "Se houver concorrente, esse aspecto da brasilidade ganha. Na hora que você falar 'eu sou brasileiro', o cara na hora de comprar vai pensar 'vou nesse porque é brasileiro' e a gente sente isso'."

> "Pra algumas pessoas sim, elas podem imaginar: 'poxa, já que é um produto nacional vamos comprar'. É um fator adicional, mas não acreditamos que seja essa a motivação primordial de compra."

> "É difícil te dar um número, porque a maior parte das pesquisas que nós desenvolvemos são qualitativas. Então esse *insight* que eu estou te dando é o que aparece nas pesquisas qualitativas, a brasilidade tem valor como um fator adicional, mas é como eu lhe falei antes: não é um fator primordial. Eu poderia dizer que é um número bem reduzido, de 10% a 20% dos consumidores no máximo vêem como fator adicional de compra."

b. O valor percebido por parte dos consumidores domésticos sobre seus produtos e serviços sofre um incremento médio, tendo sido verificado de que forma isso ocorre em termos da percepção de benefícios, riscos, sacrifícios e custos.

Observa-se em diversas colocações que há o entendimento que ocorre um incremento na percepção de valor quando um produto ou serviço incorpora a brasilidade.

Entende-se que, quem emprega este expediente, obtém benefícios de imagem da empresa e agrega valor à marca, aproximando-se do efeito advindo da responsabilidade social e ambiental. É o que se pode depreender a partir do conjunto de frases retiradas das entrevistas e que foram abaixo listadas:

> "O 'ser brasileiro' a gente incorporou só há 5 anos com mais ênfase. Está ajudando? Está. Ajuda no sentimento de qualidade que a gente sempre quis agregar junto ao consumidor."

> "Sempre traz benefícios. O público em geral gosta da brasilidade, e reconhece a marca. Eles preferem muitas vezes comprar minha marca a comprar a marca importada. Mas é uma conjunção de qualidade e brasilidade. Se eu tivesse um produto que fosse uma desgraça e falasse 'é porque eu sou brasileiro', não ia vender."

> "Mas o que a gente quer é a soma pra agregar valor à marca. Realmente a gente explicitou nossa identidade brasileira porque a gente acredita que isso é um valor forte pra marca."

> "Por influenciar na hora do consumidor decidir frases como 'Aquela que não polui o meio ambiente, aquela que não sei o que', são sempre muito bem exploradas. Isso também vale pra brasilidade."

> "Com a brasilidade expressa nós estamos trabalhando os benefícios da marca que são esses: segurança, responsabilidade social e empresa nacionalista. É o que a gente quer transferir ao consumidor."

Em termos de percepção de benefícios, riscos, sacrifícios e custos – oriundos da brasilidade manifesta – as opiniões convergem. Acredita-se que a qualidade percebida é absolutamente preponderante sobre o benefício intangível de se adquirir um produto brasileiro, sendo este último fator decisivo tão somente no caso de

equivalência de qualidade e preço. O caso da empresa Dolly foi citado por um dos entrevistados e serve para ilustrar este ponto, antes delineado por três assertivas:

> "Eu acho que apelar somente para o nacionalismo não te gera nenhum valor adicional porque o nosso público tem um nível de instrução um pouco melhor. Então as pessoas particularmente não vão comprar o nosso produto só por causa disso. O produto tem que estar condizente em termos de qualidade com o preço que ele tem."

> "Desde que o seu produto não esteja mais caro, você gera essa preferência."

> "O consumidor brasileiro compra o que é bom. Você consome o que você precisa, e o brasileiro é muito claro nisso. Se o nacional e o estrangeiro estiverem na mesma qualidade, com certeza ele vai comprar o nacional."

> "Eu acho que no caso da Dolly, se ela realmente quer dizer que é uma marca nacional, não é assim que se faz, agressivo. Eles têm que começar construindo uma marca, construindo uma marca mesmo, fazendo um plano estratégico, o que nós somos, qual o nosso diferencial, onde nós queremos ir. Eu não sei te dizer o que a Dolly é. É uma marca que eu não vejo estratégia, não vejo conteúdo. Eu nunca vi a Dolly fazer nada em termos sociais. Mas se ele está tentando dizer que o produto dela é tão bom quanto a Coca-Cola, ele tem que entender que Coca-Cola é uma marca amada por toda a população brasileira. Já a Dolly é uma marca que você pensa: 'de onde veio? Por que veio? Pra onde vai?'."

Ainda que seja esta a opinião corrente, o senso comum obtido na pesquisa, quando se confrontam as declarações relativas às primeiras pesquisas que vêm sendo realizadas pelas empresas, os empresários confessam o efeito positivo da brasilidade como valor que vem sendo traduzido em maior giro e possibilidade de incremento de margem. Foram elencadas abaixo quatro trechos de entrevistas que destacam resultados positivos nas pesquisas elaboradas nas respectivas empresas:

> "Você já começa a sentir esse traço. Acho que é um negócio que realmente está no início, não acho que esteja totalmente expandido justamente porque ainda tem o jeitinho brasileiro, tem gente desconfiada, tem uma parte da população carrega um pouco esse ranço: o que é brasileiro é ruim, e o que é de fora é melhor. Mas eu vejo já através de pesquisa que isso tem uma tendência a voltar, a você ser valorizado por ser uma marca brasileira."

> "A gente está fazendo uma pesquisa de marca agora e o que a gente percebe – a gente não chegou na fase quantitativa, ainda estamos na qualitativa – o consumidor reconhece na marca uma excelente qualidade e simpatiza porque acham que a marca é um custo benefício muito justo. Eu adoraria conversar com você daqui a 3 ou 4 anos, quando eu realmente estiver dados concretos sobre os resultados da brasilidade, do quanto a empresa cresceu e do quanto isso agregou valor à marca, mas agora eu não tenho."

> "Eu acredito muito em dados de pesquisa. Se eu tivesse um produto excelente e não falasse de brasilidade eu ia vender menos do que ia vender hoje."

> "Acho que pouquinho. Bem pouquinho. Eu tenho um dado de uma pesquisa que talvez dê pra gente se guiar. Se eu pago R$ 2,00 no produto comum, eu pago R$ 2,20 no produto orgânico. Então acredito que uns 10%. Foi uma pesquisa qualitativa, com umas 40 donas de casa."

c. Os processos de identificação e de formação de grupos – com base nos parâmetros oferecidos pela psicologia social – têm sido operados pelas empresas de forma consciente.

Embora estejam distantes do conhecimento psicológico presente na psicologia social, é recorrente a menção, por parte dos entrevistados, a um processo de identificação, assim como é possível identificar a preocupação com promover a brasilidade e a formação de grupos unidos em torno da Nação.

O processo de identificação entre o consumidor e a marca (produto ou empresa) ocorre – segundo os entrevistados entendem – como uma relação de proximidade, amizade e afeto, que se origina na percepção de similaridades pela identidade brasileira compartilhada, inclusive nas vitoriosas lutas ante as dificuldades. É o que se pode depreender a partir das citações abaixo:

> "Quando você cria uma relação do tipo 'sou brasileiro igual a você', você cria uma relação de amizade com o consumidor, uma relação de afeto. Você gera uma identificação."

> "Na verdade, o nosso posicionamento não é para conquistar cliente através dessa estratégia, e sim para gerar uma identificação entre o consumidor e o nosso produto. Obviamente que estamos constantemente querendo conquistar corações e mentes, mas não é o nosso principal objetivo. Pra nós, efetivamente, é um orgulho pra nós dizermos que temos orgulho de ser brasileira. É um orgulho externar isso, está no DNA da empresa. Na estratégia de marketing e comunicação, é o testemunho de uma empresa que cresceu e é o que é hoje sem ter tido nenhum privilégio. Uma empresa que cresceu sem nenhum privilégio pelo arrojo de seu fundador. É essa identificação que traz a mensagem."

Claramente, a auto-identificação no produto – que se manifesta como brasileiro – é colocada como um apelo emocional para obter simpatia e, conseqüentemente, gerar maiores vendas. A emoção abre as portas para que a razão possa apresentar os argumentos que justificam a preferência, como se nota nas seguintes colocações:

> "Isso é só um lado simpático e emocional pra agradar o consumidor."

> "Em termos de venda, ele une o emocional à justificativa. Não só faz o cara se identificar emocionalmente com o produto, mas o faz ele tomar racionalmente a decisão em favor dele."

> "Eu acho que o primeiro valor é o de auto-identificacao, se identificar naquele produto. É o primeiro de tudo. Quando ele vê o Brasil, vê o verde e amarelo ele pega, ele tem uma atração. O verde e amarelo abre as portas. Ela consegue unir os dois pontos, o emocional e o racional. Se é bem colocado, vai facilitar realmente."

Este processo é entendido, por um dos entrevistados, como especialmente útil, pois o processo de identificação e vínculo entre empresa e cliente se torna um meio eficaz da marca acessar um consumidor normalmente fechado à comunicação empresarial nas abordagens habituais, como se vê neste fragmento:

> "Nós somos bombardeados com uma quantidade de informação absurda. Existem algumas teorias que o consumidor está criando um 'anticorpo' à comunicação tradicional e começa a não captar mais a mensagem. É tanta gente falando tanta coisa que o consumidor está começando a se fechar. Você começa a ter que falar com o consumidor na hora que ele está aberto para criar um vínculo emocional."

Uma vez sensibilizado emocionalmente e instruído racionalmente, novamente a emoção gregária, característica dos Seres Humanos, é determinante para a decisão efetiva de compra e, também, para a manutenção da fidelidade àquela marca. É o que se entende a partir de percepções exemplificadas a seguir:

> "Na verdade, na hora que você coloca um trabalho na comunicação não é apenas a empresa. É a empresa mais alguma coisa, mais algum valor que a gente entende que tem a cara de quem está lendo. Quem está comprando reage dizendo: 'pô, eu sou Brasil e é ali que eu vou comprar'. Por essa identificação buscamos a preferência do consumidor pelas coisas brasileiras ante as internacionais."

> "Pra falar a verdade, facilitou nossa aproximação com o cliente. Hoje a gente conversa com os nossos representantes comerciais e eles dizem que quando colocam o catálogo na frente do consumidor, aquela característica da comprador rude, durão e fechado já muda para 'pô, que legal, ficou bacana o 'brasileira' aqui'. Aí já quebrou o gelo, já deu a oportunidade de falar um pouco da nossa empresa e deixou o potencial cliente mais aproximado. Aí no seu processo de negociação abre-se a porta pra fazer o fechamento. Deixou uma simpatia, abriu um motivo de aproximação com quem está do outro lado da mesa."

Contudo, observa-se também aqui que o processo não pode descambar para o apelo nacionalista, sendo este compreendido como pejorativo e agressivo, como se pode perceber nas ressalvas que seguem:

> "Nacionalismo, quando foi criado, era uma coisa muito bonita e agora se tornou meio pejorativo. É como eu falei, marketing Brasil ou de identidade nacional é uma coisa que você elimina as palavras chavões que se tornaram pejorativas."

> "O brasileiro não é nacionalista radical. Ele é um patriota, mas diferente do patriota americano. Ele busca o que é bom. Ele é patriota, mas busca a qualidade nos produtos. Ele é mais consciente, eu creio nisso. Nós não vamos comprar um produto nosso só porque ele é nosso. Eu vou comprar um produto nosso porque ele é bom."

> "O público mais jovem reage à brasilidade, mas acho que quando é muito nacionalista, devido à imposição moral e cívica – hino nacional, bandeira, etc. –, eu acho que ele não reage bem. Mas ele reage bem quando a brasilidade é mais liberal, quando é uma abordagem diferente. Não é a bandeira do Brasil, mas é o verde e amarelo. Você vê por exemplo no vôlei em que você tem um público feminino muito jovem. São meninas adolescentes que usam camisa e pintam o rosto de verde e amarelo, mas você não vê muito bandeira do Brasil. Não tem um sentimento nacionalista dessa turma, mas tem de brasilidade. É uma questão de abordagem."

Neste aspecto, embora seja proibitivo apelar para o nacionalismo, esta emoção é entendida como base para a fidelidade, de modo que a evolução da brasilidade foi um desejo manifesto livremente nas entrevistas, como se vê nos próximos trechos:

> "O sentimento de brasilidade tem que evoluir por todos os lados. Primeiro a gente precisava ter um ícone brasileiro, algum ídolo mundial, mas sem ser só alguém ligado ao esporte. A gente nunca teve um grande político que a gente dissesse assim 'nossa, esse é um ídolo do país'. Acho que a gente precisa mexer nisso porque quem não tem orgulho do seu líder acaba não tendo orgulho de si mesmo. É muito difícil dizer que adora ser brasileiro se não tem isso. Eu acho que quando a gente tem liderança, a gente consegue alavancar isso."

> "Qualquer coisa que você seja grande te ajuda a ser grande em outras coisas. A Copa do Mundo ajuda. O Senna quando esmagava o europeu nas pistas e carregava a bandeira, aquilo lá era uma bofetada. E isso gera mídia, e marca, você constrói marca exibindo marca. Como você mostra que o Brasil é bom? Mostrando que a gente tem equipamentos da Embraer voando de Novo México pra São Francisco, calçando sapatos com a bandeirinha do Brasil na etiqueta, consumindo uma geléia em Nova Iorque em que estava escrito 'Made in Brazil'. Eu acho que tem é que exibir. Quanto mais eventos forem realizados em que o Brasil apareça de forma positiva, é melhor pro Brasil."

> "Eu acho que caso acabemos com essa parte negativa da corrupção explícita no nosso Congresso vai dar uma valorizada incrível no sentimento brasileiro. O brasileiro está se sentindo meio reprimido, meio indefeso, com um pouco de vergonha, com um sentimento de culpa. Se isso passar, vai ser excelente pro Brasil porque vai alavancar a brasilidade. Mas tem que romper em determinado momento pra que haja uma consciência de que devemos mudar de atitude. Se resgatar um sentimento muito grande de ética, que existe, todo mundo quer."

> "Para criar essa consciência, tem que trazer a cidadania através das escolas, tratando das coisas brasileiras com um nível adequado e com a colocação adequada, porque nós somos bons e basta expor os recursos que nós temos."

> "Acho que a educação é importante. A brasilidade deve vir da escola, de uma política educacional do país. A gente colocando isso na educação, mostrando os valores brasileiros na escola, não que não há, mas fazer com que a criança tenha um poder de ser capaz de decidir. Mostrar os valores do país dela, mostrando que o país é grande. Não só educação moral e cívica de hino nacional. O hino faz parte, mas hoje no Brasil nós vemos nos esportes que todo mundo canta o hino e entende o significado da bandeira, mas não entende a grandeza. A educação é o básico."

Finalmente, dos três núcleos teóricos, este – apesar de seu potencial de uso eficaz – é o que se apresenta com menor conhecimento empírico. Em todas as menções de pesquisas realizadas, foi possível encontrar nas transcrições um único extrato qualitativo sobre o impacto da identificação com os ícones nacionais:

> "Não dá pra estimar. Eu acredito que hoje, pelo resultado que a gente tem, esses ícones impactam muito apesar de parecer coisa pequena. Você percebe o quanto está fazendo conexão com o consumidor quando você começa a pegar em pesquisa de grupo focal o consumidor que fala 'olha, tem a bandeira do Brasil, eu acho legal pra caramba'."

4.2.5. O resultado não medido dá ares de ser amplo, embora seja raso!

P5 - As empresas reconhecem os resultados atribuídos especificamente à estratégia, tais como impacto junto aos consumidores, fornecedores, empregados e governo, e também conseguem mapear a reação dos concorrentes, inclusive mensurando alterações nas ameaças de produtos substitutos e novos entrantes.

Assim como a anterior, esta proposição (P5) se distancia da realidade tendo em vista que os depoimentos demonstraram haver um grau relativamente elevado de desconhecimento dos atuais resultados que podem ser atribuídos diretamente a esta estratégia. Contudo, há uma expectativa de que as ações de brasilidade podem vir a obter resultados no longo prazo, como fica evidente neste fragmento selecionado:

> "Para o que temos hoje de resultado, acho que não alteraria nada se nós não tivéssemos usado o verde amarelo aí e nem feito algo nesse sentido. Mas o conjunto das ações fez sentido para o futuro. Algo assim: com o uso do nacionalismo o cliente começa a respeitar mais, começa a ver que você é sério, que você tem reconhecimento e são multiplicações que abrem as portas. São circunstâncias que no longo prazo mostram 'é empresa brasileira, está aqui com a gente, eu confio mais, não vai ser vendido, não tem aquela história no Brasil de sumir empresa'."

Entretanto, quando estimulados em temas específicos, os entrevistados proveram impressões sobre os resultados potenciais da estratégia. A partir deste depoimento foi possível montar um panorama.

Uma primeira questão colocada foi acerca da forma como as empresas têm medido, acompanhado, percebido e distinguido os resultados. Estas apontaram um acompanhamento indireto pelo volume de vendas, tendo em vista a dificuldade manifesta de se mensurar diretamente e isoladamente o impacto da brasilidade.

> "A gente não tem como mensurar isso porque o uso da bandeirinha veio junto com o rótulo novo, em uma embalagem que deu certo. Então ela está no pacote, e nesse pacote ela é a coisa mais discreta. Se ela tivesse vindo depois, talvez a gente conseguisse mensurar isso."

> "É difícil mensurar. Junto com isso vai a expansão, o investimento da empresa, a comunicação. No processo de comunicação, você não consegue mensurar o que é o certo ou errado. Então não dá pra dizer."

> "Não dá pra quantificar, dá pra qualificar. Quantificar é difícil porque somos uma empresa emergente. Muito do que crescemos foi por investimentos, por tecnologia, por trabalhos com produtos de primeira linha."

> "Eu vejo assim, é como a avaliação de uma feira ou um evento. Quando você faz uma feira, você tem uma avaliação do percentual de vendas, mas não consegue mensurar o que de valor representa para a empresa. Os negócios, a imagem que você mostrou no evento, quando o cara vai fechar um negócio dali a 7 meses ele vai estar com aquilo no subconsciente, então você não pode mensurar esse valor."

> "Acompanhamos a evolução pelo volume de vendas, mas não há uma pesquisa específica de impacto do quesito brasilidade."

Especificamente, no que se refere à percepção do aumento da participação de mercado, o crescimento informado variou dentro de um intervalo que vai da manutenção até uma alta de 100%, como se vê nos depoimentos selecionados:

> "O papel dessa prática nos resultados é muito pequena. A gente não vê que esse gesto que estamos fazendo seja marcante nesse nosso crescimento de mercado, não é um fator determinante. Acho que se não tivesse utilizado a identificação como uma empresa nacional estaria no mesmo patamar, mas com uma marca talvez um pouquinho menos lembrada."

> "É difícil. Vamos dizer, cresci uns 15% a 20% porque é o que eu tinha que recuperar na época para não fechar as portas. Eu não diria que ganhei, mas deixei de perder uma boa parcela do mercado. Acho que ela diminuiu a nossa perda de clientes no geral. Acho que fidelizou. Resultado negativo eu não identifiquei não. Agora, perda por ser brasileiro e o cara preferir importado, isso aí deve ter ocorrido, mas que eu identifiquei forte, não."

> "É um dado que eu nunca pensei, mas eu diria pra você que 100%. Se eu tivesse o mesmo produto, o mesmo serviço e não me identificasse como brasileira, eu acho que meu mercado seria no mínimo uns 30 pontos percentuais menor. No mínimo."

Em outro aspecto dos depoimentos, registrou-se que pode ter havido um aumento do faturamento no período. Este tende a ser atribuído a um eventual aumento de giro, tendo em vista que há uma forte negativa quanto à influência da brasilidade na política de preços (aumento de margem), embora não seja unânime este entendimento já que um dos entrevistados mencionou que a brasilidade permite que ele pratique preço 10% superior. É o que se observa nas seguintes assertivas:

> "Percebemos que houve um aumento no volume de vendas. As vendas aumentaram 17% no período."

> "Seria leviano eu colocar esse número, mas vamos colocar, vai: 5%. Se não tivesse colocado a bandeirinha talvez a gente teria 5% a menos de giro. Vamos colocar em 5%, mas eu creio que ele no longo prazo é maior porque aquela identidade fica ali e a percepção de marca junto ao cliente que vai comprar o produto aumenta muito."

> "Não senti mudança. Falar 'nossa, tive um diferencial significativo, as vendas aumentaram 30%, 40%', não senti essa diferença. Eu não consigo te precisar, te dar uma informação se as vendas aumentaram ou não. No meu ponto de vista, não aumentou, mas também não caiu. Não atrapalhou."

> "Não acredito que o fato de a gente ter a bandeirinha tem alguma influência na formação de preço."

> "O fato de ser brasileiro não influencia na política de preços"

> "Quanto a preço superior, no meu caso, eu tenho em torno de 10%. Ele paga 10% pra comprar não só um produto brasileiro, mas uma marca com qualidade. Por exemplo, o meu produto, pela minha marca, pelo meu conceito eu consigo que ele pague esses 10%. Se começa a sair fora desses 10% do meu concorrente, aí eu começo a ter problemas. Então até uns 10% eu consigo."

Avançando para uma análise dos resultados qualitativos, alguns entrevistados citaram reações emblemáticas dos consumidores. Embora haja quatro casos de ausência de qualquer reação, houve o mesmo número de empresas que relataram terem sido saudadas por essa atitude. Outras duas citaram ainda a curiosidade desperta no consumidor e o fato dele se sentir sócio da empresa. A seguir são apresentadas as seis citações que formam o quadro completo da reação observada:

> "Nós recebemos muito pelo SAC os consumidores falando 'poxa, que bacana essa coisa de empresa brasileira'. O consumidor vê que ela é brasileira. Não é muito grande o número de pessoas, mas o que a gente percebe é que hoje o consumidor identifica os valores de uma empresa brasileira."

> "Muitas pessoas são nacionalistas e ligaram falando 'parabéns, que legal'."

> "Recebemos somente pelos canais de contato que a gente tem com o consumidor. A reação sempre foi assim: você sempre recebe e-mails de clientes que gostam da empresa, que comprou nosso produto porque ela é brasileira, que acredita que ela vai ter sucesso. O cliente se manifesta 'pô, é brasileira e a gente acredita'. Nós temos um grupo que montou no Orkut algo como 'Eu torço por essa empresa', alguma coisa assim. Isso para você ter idéia de como existe esse consumo do que é brasileiro, e o cliente está com a gente. Você tem sempre esse incentivo, há uma parceria aí muito forte."

> "Isso eu não tenho o número, mas quando lançamos no começo, alguns consumidores fiéis comentaram 'poxa, que legal, bacana'. São poucos, mas teve esse contato. Alguns colegas também comentaram 'tem alguma coisa contra importado?' e eu 'totalmente, qual é o problema?'."

> "Quando você adota um apelo via patriotismo ou nacionalismo, a gente percebe que a curiosidade nos ajuda, porque a pessoa quer se aprofundar em saber quem somos nós e o que queremos dizer com esta manifestação."

> "O consumidor se sente dono da empresa. É impressionante como ele se sente dono do produto, do serviço. Ele opina, ele palpita, ele reclama. Ele está junto. Essa brasilidade chama bastante."

Já os fornecedores tendem a registrar uma reação nula – no caso de multinacionais – ou levemente positiva, não havendo mimetismo na adoção da mesma estratégia por parte das empresas de quem são clientes. Nesta relação com os fornecedores é possível observar depoimentos que citam a atuação positiva na via reversa, ou seja, a parceria e o desenvolvimento dos fornecedores. As menções relativas ao resultado da brasilidade nos fornecedores são apresentadas abaixo:

> "Não houve, até porque a maior parte dos fornecedores são empresas multinacionais. Quando você vai pra um negócio, o que vale é mais o número. Então uma empresa multinacional vê a gente como um fabricante como outro qualquer.Não existe essa diferenciação."

> "Aí eu já não sei. Não tínhamos contato com os fornecedores, mas pelo departamento de suprimentos não deu pra sentir nada de especial na relação. Quando tínhamos campanhas como camisa da Copa, muitos fornecedores pediam. Acho que reagiram positivamente, mas não tenho esse *feeling* e acho que nunca tivemos desconto porque somos brasileiros. A empresa fornecedora tem pouca política de ajudar quem é brasileiro, mas a nossa empresa tem uma política de ajudar quem está começando, mas desde que tenha um padrão de qualidade."

> "Nenhum fornecedor nosso efetivamente se utiliza da estratégia de brasilidade. Como resultado do que fizemos, não existe esse movimento ainda entre eles."

> "O fornecedor gosta de fornecer pra empresa brasileira. Principalmente porque nós trabalhamos basicamente com produtos brasileiros. Reagem bem, é uma troca: 'poxa, você está aqui com a gente, eu preciso de uma condição melhor', existe uma facilidade de se relacionar porque eles também têm dificuldades devido às multinacionais. Então quando estão negociando com a gente, é mais fácil conversar."

> "Aqui, por exemplo, tem um projeto no interior de São Paulo onde eles produzem alguma coisa. A minha intenção é que eu possa comprar toda a produção deles e utilizar no meu negócio. Então eu, além de desenvolver aquele projeto para me servir, eu acabo ajudando a escoar aquela produção. Isso a gente ta procurando fazer, mas não 'eu sou uma empresa brasileira e vou comprar de uma empresa brasileira'. Nada disso. Eu vou comprar de você se você tiver competitividade no produto e preço. Se você não tiver, por mais que eu queira comprar de você, eu vou ter que comprar lá na China."

Qualitativamente também, foi citado o impacto nos funcionários por meio do *Endomarketing*, ainda inexistente em alguns casos, mas importante para o sucesso da empresa em outros. Segue o painel com as respostas obtidas nas dez empresas:

> "Eu vou te confessar que eu não consigo traduzir qual foi a mudança na parte de clima organizacional depois da adoção da brasilidade."

> "Não há. A empresa ainda não tem uma ação de *Endomarketing* nesse sentido, a gente está propondo. Uma das ações propostas pra 2006 foi isso, algo do tipo 'eu gosto de trabalhar aqui, eu gosto de trabalhar em uma empresa nacional', algo assim."

> "Sim, sem dúvida. Quando a gente lança uma campanha dessa, tem toda uma campanha de *Endomarketing*, tem toda uma campanha interna para que cada um dos colabores entenda e reflita sobre isso."

> "Sim. Por exemplo, o nosso Gerente Comercial veio de multinacionais e gosta muito daqui porque tem esse desafio, essa coisa de fazer a empresa brasileira crescer. Ele diz que senta aqui e vê tanta coisa pra fazer, tem o orgulho de ver que é uma empresa brasileira e tá crescendo. Lá tinha que atingir a meta estipulada pelos gringos, e aqui é a gente que faz tudo. Aqui ele vê mais possibilidade de fazer um monte de coisas."

> "Os colaboradores trabalham com muito mais vontade porque acompanham o crescimento. Nossa empresa é um caso a parte porque em 15 anos saiu de uma pequena empresa para uma grande empresa, combatendo as multinacionais, e os funcionários acompanharam isso. O funcionário gosta de trabalhar em uma empresa brasileira porque as normas são diferentes. Apesar da gente ter o 5S e todas essas coisas, a cultura de relacionamento é diferente. O patrão chega na empresa e cumprimenta o jardineiro, ele entra na sala e cumprimenta os funcionários, existe uma ligação muito próxima. Eles viram os patrões trabalhando no que eles estão fazendo hoje. Gera uma identificação."

> "Para os funcionários, teve uma identificação muito forte. Com todas as dificuldades que passamos, vimos eles se juntando, com aquela coisa de torcer pelo mais fraco: 'Vamos lá, eu acredito, estou ajudando, eu acredito que vocês vão se recuperar'. Você sente que ainda há essa identificação e eu vejo pelo lado positivo essa coisa de torcer pelo mais fraco, torcer pelo mais fraco, mas com possibilidades de vencer."

> "Eu acho que deu um pouco mais de brilho para as pessoas. Acho que deu um pouco de brilho nas vendas, porque aí o pessoal começou a pegar com garra, os vendedores na rua, fomos pra cima, deu uma moral."

> "O que eu sinto é que os funcionários da empresa sentem o prazer de trabalhar em uma empresa brasileira. Dentro da empresa você sente um pouco desse ar nacionalista e você vê que é cultural."

> "Eu acho que quando nasceu a idéia de 'nosso colaborador', ele nasceu vinculando essas coisas de responsabilidade com relação ao próximo, humanidade. É muito forte dentro desse conceito a questão do verde e amarelo que está lá dentro, você está inserido na comunidade, na família, e automaticamente no Brasil. Esse conceito está fortemente arraigado dessa questão do próximo, que por fim é o país."

> "Isso gera uma cultura dentro da empresa que somos muito grandes, porque valorizamos a nossa qualidade, o nosso padrão, as coisas do Brasil mesmo."

Sobre a reação de outros *stakeholders*, os entrevistados, em sua maioria, encontraram dificuldades em perceber uma reação por parte dos mesmos, alterando a relação. As duas únicas menções neste aspecto foram as seguintes:

> "Pra não mentir pra você, um sindicato achou legal, mas não teve nada assim grande. Até porque você viu essa campanha, ela não teve nenhum grande investimento, não teve volume pra isso."

> "Para os órgãos de mídia não existe muito esse fator de brasilidade na relação. O que interessa para nós é o efeito técnico: ou o veículo é capaz de atender às necessidades da empresa, ou a negociação não surge."

Já no que se refere à reação dos concorrentes estrangeiros à brasilidade manifesta, foi pouco percebida alguma réplica substancial. É o que se observa nas seguintes respostas:

> "Com relação à brasilidade, não. Nunca houve uma reação. Em termos de campanha publicitária não teve nada."

> "A concorrente teve a reação normal do mercado, com estratégias, forças de vendas e tal, mas com relação à brasilidade não. Eles ainda não têm essa visão. Em nosso mercado eles ainda acham que por serem italianos ou americanos são melhores, mas o brasileiro já não está vendo assim. Mas eles ainda acham porque a decisão nas empresas concorrentes não é de brasileiros, já que os grandes executivos deles vêm de fora."

> "Nada, até porque nenhum concorrente pode usar de brasilidade."

> "Ficamos quietos pra ver o que o mercado ia falar. Mas não veio nenhum comentário negativo. Teve um concorrente lá que falou 'Pô, agora ta apelando meu?' Foi no ponto de venda, o representante deles que falou."

> "Não houve. Os concorrentes têm algumas manifestações de brasilidade mas eu acho que não tem nada como nós, é apenas comemorativo."

> "O slogan do concorrente 'Produto do Brasil' veio depois que incorporamos a bandeira, mas não acredito que seja uma reação. Acho que de fato se fosse uma reação ele trabalharia mais as cores. Não consigo te dizer."

A quase impossibilidade de reação da concorrência suscita uma análise da alteração das "cinco forças" da indústria, quando da introdução da identidade nacional na comunicação estratégica. Contudo, em termos de alteração do grau de rivalidade dos concorrentes pouco pode ser afirmado com base nos testemunhos. A única referência adicional aos competidores se deu acerca da dificuldade destes combaterem a agilidade da empresa brasileira em adotar novos rumos competitivos e estratégias criativas, como a incorporação de novos aspectos que se apresentam como fonte de vantagem competitiva. Observa-se este aspecto nestas passagens:

> "Então a gente coloca essa bandeira nos produtos inclusive pra valorizar o espírito de pioneiro, de empreendedorismo que o brasileiro tem e que as empresas multinacionais têm uma certa dificuldade de combater porque nós somos mais rápidos, mais ágeis que eles. O pessoal tem uma cultura hierárquica que numa empresa nacional não tem tanto."

> "O Brasil consegue incorporar o melhor de cada coisa pela própria cultura nossa, é um país pluri-racial."

No que se refere ao poder de barganha dos fornecedores, há registros que aludem a repulsa ao uso da brasilidade empresarial como argumento em favor dos fornecedores, quando estes são também nacionais e tentam cobrar a coerência de uma postura nacionalista também na compra junto aos fornecedores. Essa preocupação fica evidente quando se observa nas seguintes reclamações gravadas:

> "Então muitas empresas fornecedoras nacionais tentam usar esse fato da nossa manifestação de brasilidade contra nós, para comprarmos deles. A gente ouve de muitas empresas esse argumento 'Se você é uma empresa que tem orgulho de ser brasileira, você devia comprar produto brasileiro', sendo que não tem nada a ver uma coisa com a outra. Se o produto padrão de qualidade para um cliente *premium* é o componente californiano, australiano, neozelandês, é esse que vai ter aqui, porque o meu cliente compara o padrão das empresas. Ele não quer saber se eu sou uma empresa brasileira. Então aqui a gente não mistura as coisas. O que nós colocamos está atrelado a um padrão internacional."

> "Não, isso não existe. Não sei se é correto ou não, mas imagina: não é porque a gente torce pro mesmo time ou mora no mesmo bairro que eu vou pagar mais caro por um produto seu."

Quando se invertem os papéis, a mesma solicitação patriótica pode ser feita com os clientes, embora a brasilidade tenha seu proveito mesmo para uma argumentação menos contundente, ajudando a fechar as vendas. É o que se nota nas passagens selecionadas:

> "A coisa foi de forma muito bem aceita até como argumentação de vendas 'poxa, minha empresa é brasileira', a gente tem lutado contra o mercado, contra a situação, contra o poder de fogo das empresas multinacionais. E isso é encarado como uma reação, ou seja, o próprio comprador nos vê como uma empresa séria, pioneira e corajosa, o que talvez até inconscientemente gere essa empatia."

> "Então você adota aí algumas técnicas e para o cenário corporativo a gente gosta muito de colocar assim: 'A nossa empresa é uma empresa brasileira por causa disso, disso e disso. E você como meu cliente vai preferir empresa brasileira por causa disso, disso e disso'. Então dependendo do B2B, você tem a oportunidade de trabalhar essa condição."

> "No meu caso, acho que o fato de ser brasileiro ajuda a fechar as vendas. Pelo menos isso foi muito notório no começo das operações. O cara comparava e preferia a marca do nosso produto porque era brasileira. É claro que tinha vários outros fatores como preço mais barato, mas ele escolhia porque era brasileiro. Você perguntava pra ele e ele falava: 'eu escolhi você porque é uma empresa brasileira'. A brasilidade sinaliza valor."

Embora não tenha havido nenhum registro de aspectos que se pudessem ser relacionados à ameaça e barreira a novos produtos ou serviços substitutos, houve uma citação explícita à construção de barreiras à entrada de novos concorrentes em uma das entrevistas, cujo trecho é transcrito abaixo e ao qual segue um contra-ponto de que não se consegue impedir completamente a entrada:

> "Hoje nós temos liderança em um dos mercados que atuamos e essa brasilidade serve até de bloqueio um pouco pras marcas internacionais. Hoje, pela ligação desse mercado com o Brasil eu construí um pouco de barreira para a entrada de marcas internacionais. Eles preferem muitas vezes comprar minha marca."

> "Pode restringir um pouco, mas impedir a entrada não impede. E não deve impedir. Ter o competidor é interessante. Quando o consumidor vai comprar alguma coisa, ele precisa ter um parâmetro para analisar. Se existisse só o meu produto ele não saberia se é boa ou não, se está caro ou se está barato, ele não teria onde comparar. Ele pode ficar perdido."

4.2.6. Sem avaliação formal, a estratégia vai emergindo!

P6 – Ao avaliar as potencialidades e os desafios desta prática, expondo as suas vantagens e desvantagens, seja internamente (pontos fortes e fracos) ou externamente (oportunidades e ameaças), há motivos, idéias e planos para expandi-la no futuro próximo.

É tarefa laboriosa avaliar o grau de adequação ao padrão colocado nesta proposição (P6), em especial. Embora tenha sido possível formar um quadro analítico correlato a uma análise FOFA (*SWOT Analysis*) – que será apresentada na conclusão deste trabalho –, este só se formou a partir do conjunto de depoimentos. Individualmente, a ausência desta análise mais robusta não permite às empresas entrevistadas terem base firme para avaliar o futuro da estratégia e o que fazer dela, mas todas seguem com planos futuros para melhor desenvolvê-la.

Como aspecto interno positivo, a pergunta sobre pontos fortes ou benefícios que foram somados à empresa por esta estratégia revelou as seguintes colocações:

> "O ponto forte das empresas que lançam mão da brasilidade seria gerar essa identificação com os consumidores que buscam comprar produtos nacionais. Assim você atinge direto esse público."

> "O valor percebido quando se compra um produto brasileiro hoje. Você está comprando um produto que é mais seguro, é bom, que tem qualidade. E intangíveis entra um pouco do amor, da paixão, aquela pessoa que é apaixonada pelo Brasil e quer que alguma coisa mude para o país. No Brasil e no exterior, isso entra na emoção da compra 'poxa, vou comprar isso porque ta com a bandeira do Brasil'. Esse valor não é mensurado, mas é importante."

> "A sinergia é a seguinte: o Brasil hoje é visto como sinônimo de coisa boa. A nossa empresa faz grandes produtos. Então é uma ligação direta."

> "Basicamente porque você está oferecendo uma característica única que os seus concorrentes não tem como oferecer: 'O que o seu produto tem de diferente do outro? A minha empresa é 100% nacional'. Isso é um valor."

> "Sempre traz benefícios. O público em geral gosta, reconhece a marca, principalmente se você a associa a um símbolo brasileiro."

> "Muitas das ações e práticas de brasilidade estão vinculadas à imagem, à marca, mas em outras tem um procedimento de longo prazo, mais despretensioso, nas quais a intenção objetiva é fixar essa coisa de Brasil, da cidadania. São publicações de livros com temas nacionais e os brindes com temática brasileira que nós procuramos dar anualmente. É uma coisa que não dá resultado imediato, mas que a gente tem que fazer."

> "O melhor disso ainda é que provoca o desejo no cara. Quando várias empresas fazem isso, outros movimentos podem surgir não só dentro da empresa, mas por todo o país. Isso não é só nosso, o mérito é de poucos, mas você tem um conjunto de empresas no país, até fora da nossa região que fazem também, cada um tem sua linha, cada um surgiu com um motivo, mas eu acho que o benefício pra imagem é no longo prazo."

> "O benefício principal desta estratégia é o fato de você estar mostrando que é uma empresa brasileira desenvolvendo produtos e serviços de acordo com a necessidade do Brasil."

> "Acho que o principal é que hoje a empresa é vista como líder nacionalmente, ela gastou um dinheiro enorme pra não vender nada, apenas pra passar essa mensagem e construir essa imagem."

Ainda na análise interna, as colocações acerca dos sacrifícios ou pontos de fraqueza – da empresa que adota a brasilidade em sua estratégia – foram estas:

> "Pelo menos por enquanto, já que a prática é recente, acredito que ainda não tenha ponto fraco."

> "Por isso eu acho que não tem lado negativo de utilizar o nosso Brasil não. Acho que a marca Brasil só agrega, não tem nada pejorativo."

> "Uma fraqueza é justamente não saber exatamente como dosar, até que ponto trabalhar a brasilidade de forma mais forte ou mais fraca."

> "Em alguns contextos eu não sei se atrapalharia ou não. A nossa luta é saber se atrapalha em alguma coisa colocar que é brasileiro. Parece que não tem lado negativo nenhum. E se não tem lado negativo, eu sou simpático. Então nós não identificamos um lado negativo nenhum."

> "Na comunicação geral a gente não tem usado muito a ligação com o Brasil, justamente pela possibilidade do problema de usar isso ou não. Mas se chegar à conclusão que a gente pode usar, sem problemas, a idéia é expandir isso pra toda a comunicação."

> "Na exportação você pode acabar gerando uma estranheza no mercado que você quer atingir. Mas às vezes o cara vê que o produto é importado e até prefere. Mas no mercado doméstico, você parte do zero pra cima. Prejudicial nunca é, mas vai chegar a hora em que você vai ter que escolher ou em que você vai dizer 'eu sou uma empresa nacional e só vou comprar de fornecedor nacional', e isso pode ser negativo."

> "O ponto fraco é a empresa não ter se associado ainda a um conceito ou não se definir claramente onde que ela é, pra onde que ela é, porque que ela veio. Isso é importante que ela faça rapidamente. Ela precisa definir 'o que eu sou, pra que que eu vim'. De novo, falta de um amadurecimento estratégico."

> "O público tem que perceber que você acredita efetivamente nisso daí, que não é só fachada. Tem que ser genuíno, é o principal. Não é só comunicar. É você, através de outras ações, efetivamente fazer e investir."

> "A idéia que era fidelizar o consumidor exigiria um pouco mais de marketing, um trabalho mais com o consumidor, e eu não tinha capital pra fazer isso."

Partindo para os pontos favoráveis desta estratégia, quando se analisa o ambiente externo, as oportunidades citadas pelos entrevistados foram estas:

> "A grande oportunidade é ressaltar um pouco de orgulho e patriotismo para o povo brasileiro. Essa campanha é boa porque ela começa a mostrar pra sociedade que temos grandes empresas brasileiras, inclusive multinacionais brasileiras. Mostra que no Brasil, se você trabalhar corretamente você também tem grandes chances de crescimento e oportunidade."

> "A brasilidade começou na filosofia da empresa e foi evoluindo ao nosso redor, se incorporando em outras empresas. Você sai do indivíduo e esse movimento chega ao país."

> "Eu acho que nunca é demais. Eu não vejo mal algum em externar que você é uma empresa genuinamente brasileira, desde que você seja uma empresa brasileira e tenha orgulho em demonstrar isso. Se mais empresas seguirem esse caminho, não vejo mal nenhum nisso. Eu acho que para o povo brasileiro, um bom exemplo nunca é demais, porque a gente procura sempre por um bom exemplo, seja como empresa ou como cidadão."

> "Normalmente a brasilidade tem sido muito explorado na época da Copa. Ano que vem você vai reparar a explosão disso que eu to falando. Todo mundo é brasileiro, até aquele cara que não se dizia vai querer dizer que é brasileiro. Até as multinacionais começam a explorar isso porque sabem que o público tem essa empatia com a brasilidade."

> "Eu acho que em ano de Copa do Mundo, quem quiser pode se aproveitar. É uma explosão de paixão. Mas é relativo porque você vincula, eu acho muito forte o futebol. Quem melhor pode aproveitar isso são as empresas governamentais, Petrobrás, empresas que estão diretamente posicionadas. A Varig já tentou fazer uma ação de promoção, pintando o avião da seleção. E a Varig, nossa Senhora, a Varig sim tem uma história maravilhosa, um vínculo com o Brasil, e o Ozires [Silva] é... ser superior."

> "Uma oportunidade é explorar a brasilidade para além da marca, padronizando todos os pontos de venda com a 'carinha' de brasileira, isso seria fantástico. Isso é uma oportunidade maravilhosa, inclusive para expandir internacionalmente."

> "A brasilidade é muito clara em um aspecto: o brasileiro só consome produto bom. Se o Brasil produzir produto bom, ele vai consumir produto do Brasil. Se não tiver, ele vai consumir da Itália, da França, da Inglaterra. Não existe risco porque se o Brasil for para trás, o mundo vai para trás. A economia global está fechada. Os grandes países da Europa estão praticamente com as suas economias estáveis e não conseguem gerar mais consumo. E onde eles vão investir esse capital que eles têm lá e que é muito? Você tem que gerar consumo onde existe oportunidade de consumo, e o único país do mundo hoje que tem uma população voltada para o consumo é o Brasil."

> "É aquilo que eu falei, o Brasil é a bola da vez de consumo no mercado mundial. Ele só precisa de um pouquinho de injeção de capital. Se hoje o brasileiro tiver um crescimento de 10% de consumo, a indústria brasileira não abastece o mercado. A minha empresa já trabalha 24 horas por dia."

Finalmente, os aspectos externos negativos entendidos como risco ou ameaça no uso da brasilidade no mercado doméstico foram estas:

> "Existem muitos aspectos negativos da brasilidade, e é esse risco que a gente vem tomando cuidado na hora de agregar a brasilidade."

> "Quando falamos em nacionalismo – pelo menos nas pesquisas que temos feito – nós sempre vemos dois pontos: um que é altamente positivo, que é o fato do povo brasileiro ser bastante batalhador, é sofrido, mas está sempre tentando ver pelo lado otimista. Por outro lado, tem sempre o lado negativo que vem muito forte também, que é a corrupção, o jeitinho brasileiro de fazer as coisas. Então isso é muito útil nas pesquisas, visto que, quando a gente utiliza a brasilidade como ferramenta de marketing, a gente tenta utilizar com muito cuidado, justamente para não chegar nesses pontos negativos e acabar de certa forma prejudicando a marca."

> "Há um ponto de incerteza. Por exemplo, quando a gente começa a ressaltar a brasilidade a gente tem aspectos positivos e negativos. O Brasil é o maior exportador de carne e é inacreditável como sendo o maior exportador de carne a gente deixa pegar um foco de febre aftosa. Então é esse o fato negativo da brasilidade. O melhor do Brasil é mesmo o brasileiro, mas esse é o mesmo brasileiro que deixa acontecer o foco da aftosa. Se a gente realmente não melhorar em todos os aspectos, esse aspecto frágil volta com força e pode te atrapalhar. De repente você batalhou, trabalhou e foi aquele brasileiro que deu certo, mas deu um descuido. Então você tem o aspecto positivo de ser o maior produtor de carne, mas esse maior deixa esse aspecto negativo virar notícia pra toda a comunidade internacional."

> "O risco é cada uma das empresas descobrir essa estratégia uma com a outra e ir multiplicando, até banalizar."

> "Agora, esse tipo de comunicação vai se transformar em *commodity.* Se vai ser rápido, eu não sei."

> "Você pode sofrer algum tipo de retaliação."

> "Se a gente for analisar pelo nacionalismo de outros países, o risco é cair no imperialismo e na imposição de uma cultura. Só que o Brasil não tem isso. A única coisa negativa pra marca Brasil é a falta de segurança e a corrupção, mas isso está sendo lentamente dissolvido porque o Brasil ainda não impõe, ele chama a pessoa a participar do *Brazilian Way of Life*. Ele acaba tendo um pouco desse jeito desprendido."

Foram também averiguados a importância da identidade nacional e o grau de sinergia desta manifestação na estratégia da empresa como um todo. Nos depoimentos coletados, nota-se que esta prática tem importância relativamente

pequena na estratégia geral das empresas e é tratada como uma espécie de aspecto adicional – quase independente – da mesma.

> "Na realidade a identificação como brasileira entra como um adicional na estratégia. É mais uma característica, mais uma vantagem que a gente está oferecendo. Mas ela não é necessariamente ligada com a estratégia."

> "No nosso ponto de vista, a proposta da brasilidade não é o nosso foco principal em termos de estratégia. Então respondendo de forma bem objetiva à sua pergunta, não há uma convergência estratégica no fato de ser 100% brasileira. O nosso foco é sempre em relação ao mercado."

A despeito da insegurança gerada pela ausência de conhecimento, todas as dez empresas declararam que pretendem prosseguir com a estratégia, variando, contudo, a forma como pretendem avançar. Encontram-se transcritas a seguir as respostas dos entrevistados sobre o futuro da estratégia nas respectivas empresas:

> "Pode ser que eu modifique um pouquinho mais, porque a nossa intenção é fortalecer a marca, então pode ser que eu diminua um pouquinho, mas a nossa preocupação é utilizar o Brasil de outras formas que possa se diferenciar. Mesmo a gente tendo o lado social, a gente precisa encontrar outras formas de estar se destacando, colocando só a bandeira, por exemplo. A idéia da gente é se envolver num processo de comunicação."

> "As empresas naturalmente estão indo no rumo de criar uma consciência social. A cidadania corporativa, conseqüentemente, vai levar ao nacionalismo. Vamos seguindo esse caminho, porque automaticamente vai levando a isso."

> "Sinceramente eu não tenho nada em mente. A gente está deixando tocar, a única coisa que tem agora é essa embalagem do produto na Argentina que a gente tava vendo se tira ou não tira a bandeira brasileira. Ficamos na dúvida e tiramos só o 100%. Deixamos a bandeirinha porque nós somos uma empresa nacional e temos o direito de usar a bandeira. Mas se você for falar 'poxa, um apelo de marketing, pra colocar no ponto de venda' não tem, infelizmente não tem."

> "Eventualmente. À medida que a gente cresce internacionalmente, passando cada vez mais a representar o Brasil, mais eu vou estar presente associando a minha marca ao país."

> "Diante das informações que a gente está tentando apurar, se a gente verificar que não tem risco, a gente pretende tocar pra frente. Não só no rótulo, mas expandir pra comunicação também. Há uma sensação de que isso vai gerar um impacto positivo. Principalmente quando você tem produtos iguais e isso entra na decisão de compra."

> "Acho que a nossa idéia é expandi-la. A gente tem que mostrar cada vez mais que nós somos uma empresa brasileira desenvolvendo produtos específicos para nichos do Brasil. E é isso que a gente precisa fazer. Essa é a estratégia central da empresa, e se a gente puder divulgar isso de forma positiva, é isso que a gente vai fazer."

> "O que a gente tem pensado em trabalhar é fortalecer cada vez mais essa comunicação. Trazer um pouco essa brasilidade que a gente está vendendo lá fora para o Brasil. Intensificar esse trabalho de personificação da marca e avaliar um pouco esse consumidor com mais de base desse orgulho. Mas, provavelmente, é uma ação que vamos começar em médio a longo prazo. É ano de Copa e ano de Copa todo mundo é brasileiro, é um ano que fica muito em voga o Brasil, mas quando passa esse ano é que você vê que empresas realmente acreditam na brasilidade."

> "Nós estamos muito felizes com esse conceito. Achamos que é uma estrada muito boa pra percorrer, porque fazemos um produto do jeito que o brasileiro gosta de comprar."

> "A evolução está sendo mais no material de ponto de venda pro consumidor começar a ver a bandeira. Então, o que acontece, a gente precisa acompanhar a tendência de mercado, precisa ser competente. Se a gente tiver poder de fogo pra fazer uma mídia televisiva, a gente também vai começar a fazer isso, inclusive continuar com *merchandising* divulgando 'olha! a empresa é brasileira!', com um trabalho mais voltado para os formadores de opinião. Agora a gente vai tentar atingir a dona de casa, a gente já está com um projeto pra fazer um público de 20 a 40 anos, que é a dona de casa que define a compra no ponto de venda e aí nós vamos também agregar esse valor Brasil na nossa comunicação."

> "Com certeza. Somos fortes em regiões que já não tem muito o que expandir, mas temos o Brasil inteiro, tem muita coisa, e para isso acontecer vamos aumentar o uso da brasilidade em todos os Estados."

4.2.7. O segmento existe, mas o trabalho de segmentação e apelo ainda não!

P7 - As empresas têm claramente identificados os grupos específicos do mercado doméstico onde o impacto do apelo "patriótico" se dá com maior e menor força, havendo segmentos nos quais as empresas pretendem estabelecer relacionamento e obter fidelidade, sendo campanhas colegiadas consideradas para tanto.

Nesta proposição (P7), admite-se que o grau atual de desenvolvimento desta estratégia e o desconhecimento da reação do consumidor ainda não possibilita a atuação segmentada, embora haja planos para tanto. Todavia, as campanhas colegiadas, nas empresas entrevistadas, não encontram o mesmo apoio e simpatia para futura execução.

Como ponto pacífico, há o entendimento que há um segmento no qual a estratégia de brasilidade pode ser explorada com sucesso. Alguns entrevistados registraram o desejo de descobrir quem é o consumidor mais sensível a este apelo, como se vê nas fases que seguem:

> "Eu tenho duas opiniões sobre o brasileiro. O brasileiro em si, ter orgulho de ser brasileiro, não tem muito. Há uma grande divisória de águas aí: há os que gostam de ser brasileiros e há os que não gostam de ser brasileiros."

> "Eu adoraria saber em que segmento a brasilidade é importante. É super reconhecido dizer que é 'bom ser brasileiro', mas onde ninguém sabe. Tanto que a nossa conversa é toda por *feelings*."

> "A gente tem que olhar o mercado e a necessidade dele, ver se tem um nicho específico de mercado que a gente pode atuar e trabalhar em cima disso."

Os entrevistados foram estimulados a sugerir qual o perfil do consumidor que, por hipótese, é passível de reagir melhor aos apelos "patrióticos", formando o segmento em questão. Na percepção dos empresários, acredita-se que este consumidor seja:

Definitivamente jovem...

> "Os jovens"

> "Acredito que o público mais jovem reage melhor que o público mais velho, porque estão mais ligados à mudança e a movimentos."

> "É mais jovem, um público de 15 a 23 anos."

> "Na faixa etária, até os 35 no máximo. Os jovens têm uma idéia de Brasil diferente, um conceito diferente. A geração de 40 anos tem essa coisa de consumidor produto importado, de aparecer. E é até compreensível, porque você pega um vinho nacional há 40 anos atrás e era uma porcaria."

> "Você já começa a perceber em uma pesquisa que fez justamente um levantamento do jovem brasileiro. E um dos perfis, uma das características foi exatamente isso, mas não só a brasilidade, também o regionalismo. Ele ainda tem um pouquinho de vergonha do regionalismo, mas ele já está consumindo. Isso é uma tendência, é questão de anos até isso se pulverizar nessa população jovem como um todo."

...talvez homem...

> "Tanto homem quanto mulher, quando você faz uma pesquisa não detecta essa diferenciação."

> "Não vejo um público masculinizado ou um público mais feminino. Aí eu acho que você tem um equilíbrio."

> "Eu acho que o homem reage melhor."

...obviamente brasileiro, independentemente da naturalidade...

"Em todo o lugar"

"O carioca tem uma vantagem, ele tem mais amor pelo país do que o paulista. Ele é mais patriota do que o paulista. Ele tem um orgulho maior. Mas o segmento patriótico está de Minas pra baixo. O pessoal do nordeste é meio americanizado."

"Eu vejo muito forte no Nordeste, mas não sei te falar exatamente. Também no Sul eu vejo um foco nacionalista. São Paulo e Rio um pouco menos, estão iniciando."

"Não tenho esse dado estatístico, mas por *feeling* eu acho que no sul do país é mais forte a brasilidade e até maior regionalmente. Em termos de São Paulo, acho que o interior é mais forte, a capital bem menos por causa da quantidade de informação, da mistura das raças."

"Eu acho que é mais urbano, porque a mudança está sendo urbana. O cara do interior automaticamente é mais ligado às raízes dele, na minha visão. Não tenho assim dado por região pra te passar, seria leviano eu te falar, é muito mais um sentimento do que efetivamente dado de pesquisa."

...de qualquer classe social...

"Mais classe AB. Não vejo ainda a brasilidade muito nas classes menores, eu vejo muito elitizado."

"Para a empresa está mais na classe BC hoje em dia, por uma questão de valor. Se você chega na classe A, começa a ter uma percepção pra classe A também, mas está só começando."

"Não dá pra te precisar. Mas acredito que os de baixa renda. Os mais carentes precisam de mais motivação, mais orientação."

"Acho que as classes mais baixas sempre reagem melhor ao sentimento de brasilidade, por incrível que pareça."

... desde que tenha certo nível educacional...

"Nível de escolaridade também influi, é um cara mais estudado, mas também está muito relacionado à classe social. É um público mais educado."

... e esteja conectado ao mundo pela Internet...

"É um cara que usa muito a internet, está sendo muito bombardeado a outras culturas, e isso acaba não caindo no 'o que você não conhece é melhor do que o seu', naquela história de que a grama do vizinho é sempre mais verde. Todo mundo vê as pingas que eu bebo, mas ninguém vê os tombos que eu levo. Agora quando você passa a ter acesso, a conhecer, você conhece um meio de banalizar, você vê que não justifica, que não é tudo isso. O nosso também é legal, e justamente esses jovens, estão fazendo esse questionamento."

...integrando a maioria que possui um amor pela pátria ainda contido.

> "É gozado, quando você começa a utilizar isso e a empresa tem história pra poder falar isso, a gente começa a perceber que sensibiliza. E eu só fui perceber isso recentemente. Sensibiliza aquelas outras pessoas, que é a grande maioria, que tem esse sentimento de amor enrustido e que começam a perceber isso e ter mais manifestações. O melhor disso ainda é que provoca o desejo no cara."

Percebe-se entre os entrevistados o desejo de ampliar o conhecimento sobre este segmento para nele atuar com vistas a gerar fidelidade.

> "Acho que uma pesquisa agregaria pra você saber como explorar a brasilidade. É como eu te falei, na faixa etária dos mais jovens de repente você não vai atingir dessa forma, às vezes eles querem ver de outra forma. Talvez na pesquisa a gente identificaria melhor, mas não considero assim. Nunca tive acesso a esses dados, nem sei se existe alguma pesquisa assim."

> "Se eu tivesse um dinheiro aí eu ia contratar uma agência especializada nesse tipo de marketing e faria um trabalho como deve ser feito. Aí a gente teria recurso direcionado em propaganda, ponto de venda, móbile, panfleto, a gente poderia ter mais coisas."

> "Gerar fidelidade é um dos itens mais legais dessa estratégia. Isso com o consumidor que tem a paixão pelo Brasil. O uso também pode identificar que os outros produtos da empresa também são nacionais."

Quando se analisa as opiniões relativas ao uso de uma campanha coletiva que promova a "Compra Nacional" se percebe quatro preocupações substanciais e recorrentes, cuja quantidade em muito supera o número de entrevistados que, a princípio, entendem como positiva uma iniciativa deste tipo. As colocações de apoio a esta possibilidade são listadas a seguir:

> "Nunca vi nenhuma campanha assim não, mas eu acho que fortaleceria."

> "Acho que ia valorizar muito as empresas nacionais. Realmente ia resgatar a auto-estima de saber que as empresas estão mudando e isso é uma oportunidade. Compre produto nacional, Compre Brasil, Compre do seu vizinho, mas não desmerecendo as outras. O brasileiro reagiria bem, e as empresas também. Isso é comunicação, é mobilização. Quando você mexe com comunicação, está mexendo com mobilização. Você comunicou, você mobilizou. Se mobilizou, você despertou."

> "Eu acho que teria muita importância. Acho que dá um efeito."

A primeira preocupação questiona se uma campanha deste tipo não seria entendida como ufanista, protecionista e xenófoba, se colocando na "contra-mão" de

um processo de globalização em curso. As réplicas selecionadas que trazem estas declarações são apresentadas a seguir:

> "Eu acho que vai à contramão. No momento que em que o mundo discute globalização, discute abertura de mercado, discute se a ALCA vem ou não vem, se fracassou o encontro de Punta, seria a contramão de uma campanha meio ufanista de que 'o petróleo é nosso'. Não acho que é bem por aí."

> "Eu vou ser sincero, eu não acredito muito no protecionismo. O problema do mercado aberto no Brasil é que ele não é justo, porque o cara que vem de fora tem muito mais benefício do que o cara que ta aqui dentro. Eu sou contra o protecionista porque se o seu produto é tão bom quanto o meu brasileiro, eu compro, mas desde que ele tenha o mesmo preço. E o que está acontecendo no Brasil não é isso. Na hora que você tiver uma bandeira dessa 100% nacional com um importado, mas o preço for igual, é óbvio que eu vou escolher o brasileiro. Mas uma campanha de protecionismo você só pode fazer quando o seu produto tem o mesmo preço, a mesma qualidade, tudo igual. Ou então você fecha o mercado como foi no passado, mas hoje em dia, depois da globalização, é esquisito."

> "A preocupação que a empresa nacional tem que ter não é nacionalismo, mas sim o reconhecimento da origem da empresa e saber que nós brasileiros temos também alguma coisa a contribuir com os brasileiros, nada tendo contra o aproveitamento de experiências não nacionais."

> "É importante realçar que não temos nada contra os estrangeiros. É só uma questão de marca. Nós privilegiamos todo o nosso desenvolvimento de comunicação para o Brasil, seja cultural ou profissional. É a linha que nós adotamos por sermos totalmente suficientes tecnologicamente."

> "Iniciativas como a Apex que o Furlan fez, é muito bom. Mas fazer uma campanha de 'compre brasileiro' é muito explícito, pode criar uma xenofobia e o Brasil é um país conhecido por sua característica de não discriminação. Então eu gostaria de um gesto como esse do Furlan, da Apex, isso eu gostaria. É muito mais objetivo. É por aí que se faz. É sutil. Tem país que faz isso, tem que ter um grau de nacionalização pra poder comprar. Aqui também nós estamos procurando fazer isso. Faz sentido, isso é gestão, é objetivar a coisa. Não uma campanha 'o brasileiro é o melhor, e compre produto brasileiro'."

Além da preocupação com a campanha adotar um tom demasiadamente nacionalista, entra também em questão quem poderia organizar esta campanha, observada as limitações do governo, que seria – em uma análise mais inocente – o mais óbvio ator a lançar esta campanha. As declarações tendem a concluir que uma entidade associativa forte, seja ele industrial ou comercial, poderia encampar esta bandeira, como se pode depreender das passagens que debatem este ponto:

> "Não sei te dizer quem é a pessoa certa pra fazer essa comunicação. Mas isso eu acho que é um papel do Governo Federal."

> "Se a gente tivesse uma ação governamental ou uma ação das empresas governamentais pra criar esse conceito de consumo do produto nacional, você pode aumentar isso. Mas por outro lado isso pode gerar um medo do consumidor para comprar produto de outro lugar e acabar gerando um mal estar nas suas relações com as empresas estrangeiras e a economia aberta. É algo meio perigoso. Se o governo apoiar diretamente, é um negócio chato. Imagina o governo dizendo 'compre produto nacional' sendo que a gente precisa pra caramba de investimento externo... eles têm mais é que falar 'eu amo vocês'."

> "No Brasil a gente já teve algumas campanhas. Se você avaliar desde o período militar nós tivemos o 'Brasil. Ame-o ou deixei-o' e agora o 'Sou brasileiro e não desisto nunca' que está aí na mídia e a gente tem acompanhado. Eu acho que ainda é um pouco cedo, até porque ainda não foi feito uma campanha de uma forma séria. Foi feita sempre com intuitos políticos. Mas eu acho que é importante o Brasil ter isso, mas tem que ser um movimento maior, não só de empresa e da indústria. Tem que ser um movimento brasileiro, partindo da sociedade civil, das grandes emissoras de televisão. Temos que fazer uma campanha que não está ligada a nenhum tipo de ideologia política e que não vai levar a nenhum resultado eleitoral. Uma campanha que saia da comunidade civil e que seja levada como bandeira por alguma grande entidade que tem uma credibilidade junto à sociedade, que infelizmente não é o governo hoje. Então a gente precisa ou de uma grande emissora ou uma empresa que tivesse poder pra gerar essa manifestação da sociedade."

> "É uma coisa que a própria ABA poderia abraçar, ou talvez o próprio governo brasileiro. Só não sei se o governo teria coragem, porque ele tenta trazer investimento de fora e continua com os juros altos e bastante impostos que assim mata a empresa brasileira."

> "Eu acho que deveria ser feito por algum órgão como FIESP, e não partir do Governo, mas sim do próprio empresariado brasileiro ou um grupo que organizasse essa massa, porque se você for esperar do governo, vai esperar."

> "Eu acho que é possível, talvez até a Associação das Indústrias ou Comércio poderia fazer, caberia uma campanha assim. Tem que partir da gente."

A terceira preocupação que foi mencionada como dificuldade de se colocar uma campanha 'Compre Nacional' se refere ao fato objetivo do consumidor não saber quais empresas são verdadeiramente nacionais e quais não são, como fica demonstrado no seguinte trecho gravado em uma das entrevistas:

> "O Brasil hoje em dia tem um problema enorme pra fazer isso porque nós temos muitas multinacionais. Fazer uma campanha dessa é difícil porque você nunca sabe direito o que é nacional e o que não é nacional. No Brasil, hoje em dia, ninguém sabe de onde vem as coisas, ninguém sabe quais são as empresas nacionais. Ninguém sabe que a uma empresa foi comprada e já não é uma empresa nacional. Não há um conceito do que é um produto nacional, precisa ser construído esse conceito, até pela quantidade de multinacionais. E não sei se a gente tem a mesma qualidade nos produtos que elas entregam pra nós."

> "Acho que de certa maneira é importante sim. Por um lado, o que eu vejo é que o Brasil tem desníveis sociais muito grandes. Então é difícil cobrar essa postura do povo enquanto o nível educacional é muito baixo e o povo não tiver a capacidade de discernimento de quem são as empresas brasileiras que precisam ser apoiadas. Então acho que falta isso ainda."

Por fim, a quarta preocupação relativa à execução desta campanha focaliza a ausência de argumentos sólidos que efetivamente levem ao aumento do consumo etnocêntrico. Réplicas neste sentido são listadas abaixo:

> "Eu acho que simplesmente 'compre porque é brasileiro' não vai ter efeito nenhum. Depende da renda e de outros aspectos. Eu acho que 'o melhor do Brasil é o brasileiro' tem uma conotação muito mais ampla de justamente ressaltar os pontos mais positivos. Mas 'compre porque é brasileiro' é um argumento muito fraco, sem sustentação. Não acredito porque o pouco que eu conheço no mercado norte-americano também está acontecendo uma mudança muito grande. Fora o 11 de setembro que houve uma onda de nacionalismo, você vê muito bem que as empresas japonesas vêm ganhando muito espaço no mercado norte-americano. E o grande mote é que elas investem tanto nos EUA quanto as nacionais. Todas as propagandas ressaltam justamente isso. Ou seja, criam uma série de empregos e movimentam a economia de uma tal maneira que você vê nitidamente as empresas não só japonesas."

> "É o que eu digo, ela não vai comprar só porque gera emprego. Ela sabe que gera emprego, mas ela vai pela qualidade."

> "O país precisa de um protecionismo pra segurar as empresas que estão aqui se perpetuando, que vão conseguir manter o mercado. E acho que quem escolhe a preferência é o consumidor. Precisa ter uma comunicação para a massa. Agora, me pergunto como que comunicamos isso pra massa e em que condições?"

Mas o questionamento retórico presente nesta última citação não fica sem resposta. Uma análise percorrendo todas as respostas transcritas nas dez entrevistas é capaz de apontar os argumentos que emergem dos profissionais de Marketing entrevistados. Dentre estes argumentos, organizados na ordem de maior freqüência, podem-se citar oito colocações de natureza diversa:

I – Riqueza é preservada, pois os lucros são reinvestidos no Brasil

> "A gente procura divulgar pros clientes que a nossa empresa é brasileira, que a gente reverte pro Brasil, divulgando inclusive com os nossos funcionários e nossos representantes. A gente procura mostrar o valor de ser uma empresa brasileira, ou seja, o lucro dela reverte no próprio Brasil, via investimento em marcas, funcionários e equipamentos."

> "Então era interessante explorar esse negócio de brasilidade, colocando pro mercado que a empresa lançou um serviço mais barato que os concorrentes. Mais barato porque é nacional? Não, mais barato porque não pago *royalties* pra grupos internacionais, não mando dólares pra fora."

"De certa forma vamos construir uma plataforma que garanta que a exploração das nossas riquezas vai para o brasileiro, não pro estrangeiro. Não que vá deixar de existir concorrente estrangeiro, pois eles têm condições de existir, mas que nos nossos recursos a gente tenha condição de se manter comprando produtos que sejam com a marca Brasil."

"Vamos promover a nossa indústria, o nosso trabalho pra dentro do país. 'Pô, por que o nosso tecido é melhor do que o chinês? Não é melhor, mas é igual... e por que ele custa um diferencial de 10%? Porque esse diferencial de 10% é movimentado aqui'."

"Entendo que o que levou o povo ou algumas empresas a levantar a bandeira é que num mercado tão difícil e competindo com empresas estrangeiras com tecnologias mais favoráveis, tem muita gente sobrevivendo. Porque se mais gente entra, é porque tem mais recursos para expandir, e a riqueza desse mercado continua nossa, com a bandeira do Brasil lá estendida."

II – A segurança pela proximidade e familiaridade com a empresa

"É bom destacar algumas coisas para o cliente, porque cria uma certa confiança. Quando você mostra 'nós desenvolvemos o nosso produto aqui mesmo' ele se sente mais confortável, porque você compra um produto hoje de uma empresa americana, você tem o maior desespero caso suma a empresa, e você fica com o produto na mão. Quando você desenvolve o produto aqui, há uma confiança maior, ainda mais nessa fase das empresas sendo incorporadas, incorporadas e incorporadas, mas o serviço continua sendo o mesmo."

"Contra os importados a empresa passou a investir exatamente nesse relacionamento com a rede de revendas em 3 pontos: primeiro divulgando que era uma empresa nacional e mostrando que ela produzia no Brasil, mostrando suas instalações, fazendo comerciais pra televisão que mostravam a linha de produção para que as pessoas acreditassem que realmente era produzido aqui; segundo, na assistência técnica; terceiro na garantia, foi a primeira empresa a dar garantia de 3 anos nos produtos, porque o importado não tinha garantia e havia muito problema."

"Qual é a coisa que o ser humano teme mais? É a doença e pagar caro pelas coisas. Então se você tem na mão o risco de saúde de consumir um produto estrangeiro, pra que ele vai consumir um frango criado no outro país? O Brasil ficou muito seguro em termos alimentares de saúde, porque a contaminação no exterior chegou a tal nível que hoje o consumidor vê e preocupa."

"Um Marketing gratuito que a gente recebeu do exterior foram as dificuldades que estão acontecendo lá fora, como contaminação, radioatividade. Então o que acontece? A percepção é que nós estamos no paraíso, porque nosso país tem fruta saudável. Então todo produto que é manufaturado aqui com certeza tem mais qualidade, e ninguém gosta de consumir nada que está contaminado. Então é uma coisa do subconsciente. Então o que acontece, um país que tem um índice de poluição menor, tem bons produtos em grandes empresas e é cansado de falar aqui e fora do Brasil que o povo brasileiro é criativo, então por que não dizer que temos vantagem competitiva? O medo de se contaminar por algum produto estrangeiro acabou ajudando a empresa nacional."

III – Apoiar a maior geração de empregos no Brasil

"O que realmente precisa é mobilização, uma conscientização, de comprar produtos internamente, da nossa terra, dos nossos recursos, do nosso país. É o 'prefira comprar de empresas brasileiras' por causa disso e daquilo, porque isso traz benefícios pra população se a gente alertar."

"As donas de casa têm uma consciência de que elas precisam gerar emprego porque como tivemos uma crise de desemprego muito grande, ela começou a perceber a ligação de comprar um produto importado e nacional. Então o consumidor busca isso."

"Eu acho que gera dois estímulos: um da segurança, do cara que consome produto nacional porque gera emprego aqui e ele sabe que amanhã ele pode ser o desempregado, gera um pouco disso, porque no fundo ele valoriza. Mas se você também colocar um produto ruim, complica, porque ele vai pensar 'realmente tenho que consumir produto importado porque o nosso é uma droga'. Se isso acontecer, você mata o seu cliente rapidinho. Aí são pessoas voltadas para as virtudes. Você pode ter o despertar por segurança, por medo: 'vou valorizar, vou crescer, vamos nós', ou alguém que já passou por uma dificuldade, tem todos esses valores."

IV – A evolução da qualidade do produto brasileiro para níveis internacionais

"Acho que alguém poderia carregar pra fazer uma Campanha Brasil, mas não protecionista. Não só porque gera emprego, mas porque ele é bom. Compre o produto brasileiro porque ele é bom, porque ele é o melhor produto do mercado hoje. Mostrar no que somos os melhores do mundo: a nossa soja, nossas frutas do nordeste pra Europa, a tecnologia mais moderna dos supercondutores hoje está no Brasil. A sociedade tem que se movimentar pra entender que nós temos coisas muito boas. Nós temos que nos valorizar. Hoje, todo mundo já acredita, mas ninguém ainda levantou a bandeira de forma mais agressiva no mercado. Produto brasileiro é bom, mas o que falta? Falta mídia, falta conscientização dentro das escolas."

"Acho importante essa mudança de hoje, e isso se reflete tanto na política quanto na economia. Acho que esse movimento sociológico gerou uma vontade de trabalhar mais pelo Brasil. O brasileiro viu que ele é grande e capaz, que ele tem tecnologia, que as coisas daqui são melhores que fora."

V – O benefício de um produto ao gosto nacional, não um "padronizado"

"A grande mensagem que a gente quer trazer é que estamos desenvolvendo um produto especificamente pra necessidades do mercado brasileiro. Então a grande diferença é justamente essa. Nós estamos falando que nós somos uma empresa brasileira, com engenheiros brasileiros, desenvolvendo produtos para o mercado brasileiro."

"Eu acho que é importante sim oferecer um produto adequado ao Brasil. Eu acho que a empresa que não enxergar isso corre o risco de ficar fora do mercado, de perder mercado. Eu acredito muito nisso, não só em termos nacionais, mas também em termos regionais. Eu acho que quando a empresa nacional ou multinacional não olha regionalmente onde ela está, ela corre o risco de perder a simpatia e pior, pegar uma antipatia."

VI – Apoiar um difícil projeto construído pelo povo brasileiro

> "Somos 100% nacionais. A brasilidade está dentro da empresa, você tem uma empresa composta por brasileiros, os parceiros são todos brasileiros, não tem nenhum capital de fora, então é uma empresa construída por brasileiros."

> "Você tem um ônus de ser brasileiro devido às altas taxas de impostos, de empréstimos e tal. E eu acho que isso às vezes o consumidor pressente e é por isso que ele se orgulha das empresas brasileiras: puxa, com todas essas dificuldades o cara ainda fala 'eu sou brasileiro', eu vou comprar, só por causa disso eu vou comprar."

VII – Recursos são destinados ao desenvolvimento tecnológico nacional

> "Outra coisa interessante é o desenvolvimento da tecnologia nacional, não é só o sentimento de brasilidade, mas a empresa também sempre bateu muito em 'produzido no Brasil, tecnologia 100% nacional, tecnologia 100% brasileira' porque de fato foi. Ela não importou tecnologia. É 100% proprietário, foi desenvolvido pela empresa, ela não paga *royalty* nenhum. É importante dizer que a empresa repassou essa economia de custos pro consumidor."

VIII – A proposta de preferência (lealdade) e não de exclusividade (fidelidade)

> "Isso não vai fazer sumir as multinacionais, o consumidor não vai acreditar que nós vamos fechar as portas e viver só a gente."

4.2.8. Não há grande receio de o consumidor perceber possíveis incoerências!

> ***P8 – As empresas percebem que contradições desta estratégia ameaçam sua credibilidade junto ao consumidor quando, por exemplo, as empresas – que manifestam a brasilidade como atributo – ou seus executivos não dão preferência a fornecedores nacionais, ou operam sem responsabilidade social e fiscal, ou ainda quando empresas de capital majoritariamente estrangeiro utilizam a identidade brasileira.***

Esta proposição (P8) não encontrou suporte quando da observação empírica. Embora não seja unânime, pode-se dizer que a maior parte dos entrevistados julgam que os pontos potencialmente polêmicos nesta estratégia não são incoerências e podem conviver sem maiores problemas com a estratégia de identificação nacional em curso em empresas brasileiras.

O primeiro ponto em debate foi a utilização da brasilidade por parte de empresas estrangeiras. Os entrevistados apontaram os motivos pelos quais eles acreditam que isto ocorre, como se vê nas seguintes declarações:

> "Aí eu já acho que é pra ser simpático com o público brasileiro."

> "Eu acho que eles percebem que nossa marca vende. Estão agregando um valor à empresa deles. Você se mostrar próximo ao mercado é importante, mas antes não faziam. Antes eles faziam questão de mostrar que eram franceses, americanos, e hoje não. Fazem questão de mostrar que são Brasil. Ou seja, a nossa marca é importante. O Brasil hoje agrega valor."

Quanto ao aspecto ético desta apropriação da identificação nacional em empresas estrangeiras, a visão dos empresários é unânime de que não fere a ética, pois eles estão investindo no Brasil, gerando empregos aqui e movimentando a economia. Percebe-se que há modos perfeitamente aceitáveis de uso da identidade nacional, mas que existem limites. Esta visão pode ser percebida nestas alegações:

> "Estão querendo se nacionalizar, se sentirem brasileiros, porque hoje eles percebem o valor de 'ser brasileiro', e acho que até são, porque estão no Brasil, estão gerando recursos no Brasil, estão fazendo um trabalho excelente, acho que é legal, é ético."

> "Não vejo problema em ética. O que eu vejo é que no país o cara tem uma oportunidade, o cara viu lá e aproveitou."

> "Eu não acho errado no caso da empresa internacional que está no Brasil ou que veio para o Brasil, pode ser que ela se identifique com o país e uma das maneiras dela dizer isso seja utilizando o verde e amarelo."

> "O tempo que se está no Brasil é uma coisa legal de se comentar. Eu admiro uma empresa como a Bunge que tem 100 anos de Brasil, é uma vencedora, é excepcional. Eles estão querendo gerar a mesma coisa que a gente. Criar uma percepção de que a gente faz parte da mesma realidade, que a gente está junto nisso. Não é um cara de fora querendo te pegar à força, não é um argentino querendo te vender um negócio dele. E com 100 anos de Brasil os caras já são brasileiros também! Eles podem falar que têm 100 anos aqui porque têm!"

> "Eu vejo, por exemplo, o Carrefour, que colocou no saquinho '30 anos de brasileiro'. Mas até que ponto o Carrefour é menos brasileiro que o Pão de Açúcar face aos investimentos e os empregos que ela gera aqui?"

> "Pra mim isso não é se apropriar de brasilidade. Brasilidade é ser brasileiro. Na verdade o que eles querem com isso é passar confiança, *know-how*. Na hora que eu digo que tenho X anos de Brasil, eu trago confiança pra minha marca. É outro caminho, não tem nada a ver com a brasilidade. São duas coisas completamente diferentes. Eu não acho errado, acho que eles estão certíssimos. Se eles estão aqui há X anos gerando empregos, têm mais é que fazer isso pra aproximar os brasileiros da marca deles e dizer: 'poxa, que bom que você está no meu país'."

> "Acho que eles têm que usar. Tem até que exportar. A Coca-Cola põe lá uma bandeira do Brasil e manda pra fora e com o potencial de distribuição e comercialização que a Coca tem, se eles colocassem uma bandeira no Kuat e mandasse pro mundo inteiro seria ótimo. Valorizaria o Brasil."

> "Eu sou bastante objetivo neste ponto. Não existe mais empresa nacional e empresa multinacional. Porque são empresas que estão aqui, estão investindo aqui muito dinheiro, empregam brasileiros e estão movimentando a economia local. Às vezes as multinacionais trazem até mais benefícios para o Brasil do que as nacionais porque têm mais condição de investir. Então ela pode usar, e é uma forma de ela trazer essa civilidade pro Brasil em si. Eu acho altamente positivo."

> "Eu acho que se as empresas estrangeiras não tiverem se identificando explicitamente como empresa nacional, aí não fere a ética. O que a gente percebe é que se estão no Brasil, elas estão gerando empregos sendo inclusive reconhecidas como os melhores lugares pra se trabalhar. Então eu não vejo falta de ética. Mas depende muito de como está explorando."

> "Acho que se eles estão com uma fábrica aqui, eles têm o direito de usar. O duro é uma empresa que produz 100% lá fora e tem só um escritório de vendas aqui e coloca uma bandeira. Aí é complicado."

Mesmo considerando ética esta atitude, um dos entrevistados manifestou a preocupação de que o uso da brasilidade por empresas estrangeiras poderá levar à banalização da estratégia, com a conseqüente dissolução do diferencial competitivo, como se pode depreender da referida observação:

> "Você já deve ter percebido que essas empresas estão migrando pra esse caminho. A Coca-Cola até ficou bonita, melhor do que estava, foi até positivo pra eles. Realmente gera um pouquinho de expectativa, mas não consigo te precisar ao certo. Se continuar assim, vai chegar o tempo em que isso aí vai se transformar em *commodity*, aí nesse momento complica. Não vai adiantar eu trabalhar empresa nacional se estiver todo mundo com a mesma cara. Hoje, na nossa percepção, está sendo vantajoso pra nossa empresa porque ninguém utiliza."

De semelhante modo, os executivos quando questionados sobre uma variante deste primeiro caso, qual seja: as empresas originalmente brasileiras que, mesmo após serem incorporadas, permanecem se apresentando ao público como empresas genuinamente nacionais. Observa-se, mais uma vez, que os empresários entrevistados tendem a absolver eticamente esta atitude, justificando a mesma pela necessidade de busca de capital – respeitando a "lei do mercado".

> "Não tem problema ético. É a busca de investimentos para a empresa. O empresário tem que ser empresário, tem que trazer dinheiro pra empresa e pagar as contas."

> "Eu acho que não fere a ética porque nós estamos em um mercado globalizado e é uma tendência. Ainda mais as empresas brasileiras que têm o ônus de serem brasileiras. Só tomam porrada e nunca vem nada de bom. Quando o empresário se vê em dificuldade ou quando um grupo estrangeiro vem pra falar que vai entrar com X de capital no negócio, como

> estamos em uma economia globalizada, eu acho que ele não vai falar não só porque não é brasileiro."

> "É normal se a empresa foi vendida por questões estratégicas buscando recursos, isso pode acontecer a qualquer momento, você está na lei do mercado."

Outro ponto que também surge para minimizar a polêmica é o posicionamento consolidado na imagem nacional, o que parece gerar uma "dependência de caminho", o que pode explicar a manutenção da mensagem. Apreende-se isto a partir das ponderações abaixo expostas:

> "Eu não acho errado. Há empresas brasileiras que foram incorporadas, por exemplo o Pão de Açúcar, que sempre utilizou o 'orgulho de ser brasileira', e que hoje é praticamente 90% do grupo francês Casino. Mas não é por isso que ela vai tirar a frase, já que faz parte do posicionamento da empresa. Tudo bem que perdeu um pouco do genuíno, mas continua sendo uma empresa de origem brasileira, porém com um investidor internacional."

> "Acho que aí se alguém nos comprasse hoje, não modificaria a estratégia, ia manter o posicionamento, ia fazer um pouco na linha do Pão de Açúcar, exatamente por achar que pode haver uma represália e porque a gente já tem esse reconhecimento, já está posicionado. Quando você abre mão de um posicionamento desses, você abre flanco pra uma multinacional apontar o dedo na sua cara e fazer o que a Schin fez com a Ambev."

> "Mas eu não acho que o Pão de Açúcar deve deixar de chamar Pão de Açúcar nem deixar de falar que é brasileiro, porque afinal ele nasceu brasileiro e está sendo adquirido por outro grupo porque tem qualidade. É dúbio, mas acho que não fere a ética. No caso da Ambev, eles exploraram bem. A minha impressão anterior era de que a Ambev tinha comprado a empresa Belga. A impressão da campanha era essa. 'Opa, o Brasil está comprando empresa de fora agora, que orgulho!'. Eu acho que eles usaram a campanha corretamente, olhando publicitariamente, e venderam a idéia certa. Se não é ético, é um pouco... mas no meu ponto de vista, não acho que fere a ética."

> "Nesse ponto eu acho que é legal porque elas realmente têm suas origens aqui, o conceito de terem suas raízes aqui."

> "Eles fizeram isso pro brasileiro não achar que estava perdendo a sua empresa. E no caso da Ambev eles fizeram muito bem, pois todos os comunicados que eles fizeram, a maneira que eles conduziram, eles realmente deram a entender que era o contrário."

Contudo, neste segundo caso potencialmente polêmico, já se observam algumas condições mínimas para que elas possam se dizer brasileiras: o controle de capital ser brasileiro.

> "É uma empresa brasileira porque nasceu aqui. É ético enquanto existir um brasileiro no controle. Na realidade, nós temos que ter orgulho da empresa ser brasileira, de estar no mercado."

> "Acredito que se realmente o capital deixa de ser majoritariamente nacional, elas passam a ser, pela definição, multinacionais, mas não multinacionais brasileiras."

Aqui também um dos entrevistados manifestou certa inquietação quanto às conseqüências deste uso da identificação nacional, apontando a potencial confusão gerada no consumidor que em nada contribui para sanar a já citada falta de conhecimento sobre quais são as empresas verdadeiramente nacionais. Esta ressalva é reproduzida abaixo:

> "Gera uma confusão muito grande para o consumidor. No caso do Pão de Açúcar, eles estão nessa onda da brasilidade porque é um fator competitivo, pra competir exatamente com o Carrefour e o Wal Mart. Você vê que isso é um fator competitivo, se não fosse não teria tanta visibilidade. No caso do Pão de Açúcar, o Abílio ainda tem uma participação muito grande no negócio."

O terceiro ponto investigado como potencialmente polêmico se refere à eventual necessidade de coerência quanto à responsabilidade social e principalmente fiscal de quem manifesta a brasilidade, o amor pelo Brasil, em sua estratégia de comunicação. Neste caso, alguns empresários se inclinaram para ratificar a necessidade de se ter uma postura fiscal íntegra e de investimento em termos sociais que, em última instância, também estão ligados a construir um país melhor. É o que revelam as primeiras citações neste tema:

> "Acredito que precisa sim ser coerente em termos sociais e fiscais, por isso eu acho que tem o aspecto positivo e o negativo desse posicionamento estratégico."

> "O importante não é falar, é fazer. Porque falar que é 100% brasileiro e dar uma pixotada daquela de não pagar imposto, é complicado. Antes de falar é fazer. Aqui a gente faz isso, aqui não sai nada sem pagar imposto, nós sofremos pra caramba nesse mercado com outras empresas que acabam trabalhando informalmente. Aqui a gente paga imposto de tudo, sai tudo com nota, não tem jeito, e a empresa está mostrando que é coerente. Nós acreditamos. Primeiro a gente faz pra depois comunicar, essa é a nossa crença."

Para estes, as conseqüências à imagem são muito graves no caso de uma denúncia que circule em toda a imprensa. É o que revelam as seguintes colocações:

> "A incoerência pega mal. Pega muito mal. Veja o caso da Nova Schin. Depois que ela traz o Zeca Pagodinho – que é um cara símbolo e super popular no Brasil e ele depois o cara diz que ele gosta mesmo é de Brahma – vem a Polícia e bate na Nova Schin porque os caras não pagam imposto. É complicado se apoiar na brasilidade assim."

> "Acho que gera um tipo de revolta no consumidor uma empresa que se exalta por ser brasileira, como a Schincariol, aparecer em um escândalo fiscal."

Há, contudo, um número igual de executivos entrevistados que tendem a colocar dois lados desta questão. Embora condenem a indesejável atitude, acabam por apresentar justificativas para a mesma, como se vê nesta passagem exemplar:

> "Há um conflito ético, claro que há. Mas isso é fato da conjuntura econômica que a empresa sofreu. Pra ela ser competitiva encontrou alternativas no Brasil que não são muito legais. Existem casos e casos. Mas acho que uma empresa que se propõe a trabalhar com brasilidade deve trabalhar com integridade. Acho que a empresa deve buscar trabalhar dentro de uma legalidade, lutar pra que tenha uma condição, mas não falo de privilégio. Apenas não é justo que uma empresa brasileira tenha uma carga tributária que tem hoje, e a estrangeira não. Nós competimos em condições desiguais e somos melhores. No dia que a política fiscal for eqüalizada, de forma correta, ninguém segura a gente. O empresário brasileiro é super competente. A única coisa que atrapalha é o Governo."

Já para estes, as conseqüências à imagem junto ao consumidor não são percebidas como tão graves, pela crença de que o consumidor compreende as dificuldades e injustiças sofridas pelos empresários neste regime fiscal. Estas análises de alguns entrevistados são apresentadas a seguir:

> "Complicado. A incoerência deteriora um pouco a imagem proposta pela estratégia, embora no Brasil seja complicado esse negócio de imposto. Acho que nem prejudica tanto porque o brasileiro pensa: 'ah, ta fazendo mas se eu tivesse lá no lugar deles eu faria a mesma coisa'. Estou falando isso porque a gente paga muito imposto. Sai mais barato pagar todos os impostos do que perder dinheiro pagando multa ou propina."

> "Ao mesmo tempo é e não é grave. O consumidor brasileiro sabe das dificuldades do empresariado, fica alguma coisa assim: 'ele rouba, mas faz' ou ainda 'ele não paga imposto, mas gera emprego'. Então quero dizer que ao mesmo tempo que o brasileiro talvez se revolta, ele põe na balança, ele sabe que não tem empresa 100%."

> "Num contexto geral, o consumidor põe na balança e pensa 'ah, ele não paga imposto, mas gera emprego'."

A análise do quarto assunto investigado pelo seu potencial de polêmica se refere ao questionamento se as mesmas empresas – que de alguma forma apelam aos seus consumidores compatriotas que dêem preferência ao produto nacional –

devem buscar fornecedores nacionais a fim de serem coerentes com o que pregam. Das empresas entrevistadas, foi unânime a posição de que a preferência não pode ser cobrada da mesma forma das empresas, como se vê nas dez argumentações que seguem listadas:

> "Você não pode, pelo fato de ser uma empresa nacional, ter uma visão completamente nacionalista porque isso pode minar a sua competitividade. A gente tem que ter uma visão muito pragmática disso. Tudo bem que somos uma empresa nacional, mas na hora de buscar os fornecedores, nós vamos atrás de quem tenha preços condizentes e a qualidade que a gente está buscando. Não importa se é nacional ou multinacional, é isso que vai importar."

> "Acho que não importa. O conceito do uso da identidade nacional não quer dizer que eu tenha que enfiar a cabeça e ficar aqui dentro. O conceito que a gente tem que ter é da qualidade. Eu tinha muito essa briga, achava que tudo tinha que ser produzido aqui e tal, mas se você começar a reparar e perder mercado, a coisa complica. Você é empresário, tem cortar custos e a empresa tem que dar lucro. Tem que dar resultado. Então em alguns produtos nós temos uma produção nacional, mas em outros eu não tenho como entrar no mercado só com essa produção nacional, eu tenho que trazer um produto que o meu público-alvo quer consumir. Não posso me iludir."

> "A gente procura comprar produtos brasileiros que são bons. Hoje, por exemplo, alguns fornecedores que nós trabalhamos em grande parte são brasileiros, Mesmo tendo algumas multinacionais, a gente procura trabalhar com nacionais no que dá. A gente procura comprar produtos brasileiros que são bons."

> "Não. Adotar todos os fornecedores nacionais seria o mais correto, mas essa coisa de fornecedores você não consegue comprar tudo no Brasil. Vou te dar um exemplo de empresas alimentícias: grande parte das máquinas industriais é alemã, vêm de outro lugar. Mas o processo de mão de obra é todo nacional, mas isso não quer dizer que não tragam técnicos de fora para te ajudar. Do ponto de vista teórico, é importante, mas você não consegue fazer um processo ser 100% nacional."

> "Nossos fornecedores são quase 100% nacionais, mas por conta de competição. Mas esse apelo para mim não cola muito porque eu trabalho com produto *commodity*, então a gente tem que baixar cada centavo onde der. A empresa está indo sempre atrás do mais barato. Não sei se isso ia pegar muito. Talvez esse apelo não seja bom para o mercado corporativo. Todos os produtos que a gente compra são produzidos no Brasil, mas alguns poucos são importados, então a gente acaba tendo de trazer os produtos de fora."

> "Existem fornecedores nossos que são brasileiros e são extremamente competitivos e nós compramos deles. Mas também existem fornecedores que são de fora e são mais competitivos e acabamos comprando de fora."

> "Acho complicado misturar as coisas. Pra nós o que vale é a linguagem dos negócios. O nosso produto tem que ser adequado ao mercado. Do ponto de vista do fornecedor, a gente vai comprar do melhor fornecedor."

> "Não está nas nossas políticas nem nas nossas normas só comprar de fornecedores brasileiros. Se tiver um software que foi desenvolvido aqui e um software de origem estrangeira, escolhemos pela segurança e não por protecionismo. Nós não fazemos protecionismo, nós temos que buscar o melhor. Nós não somos os melhores em tudo, nós sabemos que lá fora tem coisas boas, o mundo precisa de equilíbrio, é natural isso, então nós vamos buscar o que tem de melhor, não importa muito se é brasileiro ou se não é. Não é uma política nossa. Nós damos preferência em ações 100% Brasil, mas não forçamos isso."

> "Não, não. No mercado a gente fala que o dinheiro abre portas ou fecha portas. Então se você tem dinheiro, as portas se abrem e se não tem, as portas se fecham. A brasilidade ajuda no contato com o consumidor, nas estratégias, mas na hora do negócio com fornecedor é o negócio, *business*."

> "Não. A nossa empresa tem o único objetivo de dar lucro. Não tem nenhum objetivo que não seja gerar valor para empresa e para seus acionistas. O resto todo é conseqüência. Nós não temos vergonha de falar que buscamos o lucro. Então aqui a gente não mistura as coisas. O nosso serviço está atrelado a um padrão internacional. Dentro de um leque mundial de opções, tem muita coisa boa no mundo que não tem aqui."

O quinto e último ponto previamente considerado como tendo potencial de gerar polêmica se refere, não à empresa optar por fornecedores nacionais, mas sim à restrição de liberdade que os sócio-dirigentes das empresas – que propagam o valor do produto nacional – podem vir a ter no consumo pessoal, por exemplo, de um veículo importado. A este cenário os executivos reagiram e se posicionaram entre aqueles poucos que acreditam que haja necessidade de coerência entre os valores transmitidos e as ações particulares, e a maioria que colocou que não se pode misturar a vida profissional e pessoal do indivíduo. As declarações a seguir apresentam um apanhado destas argumentações:

> "Eu corto a minha mão se a maioria dos empresários ditos brasileiros não tem um carro importado. Minha opinião pessoal: eu não acho que é ético. Você tem que acreditar naquilo que você faz, principalmente quando você é dono do negócio. Mas se você não acredita, não faz nem sentido você trabalhar mais com esse posicionamento. Se não fizer o que acredita, vai acabar se enroscando."

> "Eu acho que aí é difícil comentar, mas se você é o presidente da empresa você tem que ter uma certa coerência com o que você faz na vida profissional e na vida pessoal. Se é isso que realmente se prega, ele precisa rever suas atitudes."

> "Eu acho que é até importante você valorizar a indústria brasileira e tal, mas o executivo está num patamar da sociedade que talvez não tenha produto nacional à altura dele. Acho que não tem incoerência nesse caso. A gente tem que ter uma diferença de vida particular e profissional."

> "Se o empresário vai trabalhar de carro importado, eu acho extraordinário. Acho que ele deve ter montado uma empresa, deve ser um brasileiro bem sucedido, não acho incoerência."

Ainda que não se refira a um ponto polêmico quando da adoção desta estratégia, um sexto ponto adicional foi colocado em debate – e é aqui avaliado para encerrar a análise das entrevistas –, referindo-se às empresas que ocultam a sua brasilidade. Os motivos que os executivos entendem ocasionar esta antiestratégia de identidade nacional se referem aos casos onde:

I – a brasilidade é irrelevante para impactar os clientes, como nos casos de empresas que operam no mercado corporativo (B2B) com poucos clientes;

> "Eu não acho ruim isso. Você pega por exemplo a Gerdau e a Vale do Rio Doce que são empresas em um mercado de alta tecnologia, eu acho que o fato de dizer 'sou brasileira' não ia mudar em nada o reconhecimento que elas têm no mercado mundial como uma empresa capacitada."

> "Talvez não haja um receio efetivamente, simplesmente a empresa tem o foco no seu negócio e talvez isso não seja relevante para ela."

> "No nosso caso era um diferencial dizer que era feito no Brasil, mas dependendo do que você reproduz não tem porque dizer que é brasileiro. A segunda hipótese que justifica o não uso é porque talvez haja um preconceito. Talvez eles tenham uma análise de achar que é negativo."

II – as empresas precisam apelar a nomes estrangeiros em busca de respeito

> "Quando as empresas utilizam nomes estrangeiros é algum marketing também, às vezes os consumidores gostam de nome americano."

> "Quanto a nomes estrangeiros, isso é cultural do Brasil. O brasileiro gosta de nome americano. É engraçado, pois ao mesmo tempo ele pensa que é brasileiro. Se você vier com um nome nacional ninguém vai te levar a sério no Brasil. O brasileiro gosta disso porque vem de uma cultura que já traz essa idéia."

III - as empresas superestimam o conhecimento dos consumidores

> "Na verdade elas não ocultam, mas superestimam o conhecimento do consumidor. No caso da Sadia, por exemplo, ela nunca disse que é brasileira porque achava que todo mundo sabia que ela era, mas fez uma pesquisa que mostrou que no interior do país ninguém registrou esse fato. E é por isso que eu te digo com toda consistência: as pessoas não sabem quem é brasileiro e quem não é brasileiro. E quanto maior a empresa for, menos créditos ela tem de ser nacional. Quanto melhor, menos as pessoas acreditam que ela é nacional, o que é uma loucura."

A seguir, o Quadro 5 traz uma síntese da análise das oito proposições iniciais.

QUADRO 5 – Resumo Sinóptico da Adequação ao Padrão das Oito Proposições

	Adequação	**Confirmado**	**Negado**
P_1	Muito Alta	*Analisando o ambiente doméstico, o aumento da rivalidade com competidores de origem estrangeira é o motivo principal que tem levado as empresas nacionais a lançar mão da identidade nacional como estratégia competitiva, embora sejam também apontados outros motivos circunstanciais.*	
P_2	Alta	*[...] são determinantes os valores patriótico-nacionalistas do dirigente máximo das empresas no desenvolvimento da forma de comunicação [...] e lançamento deste artifício estratégico, sendo a manutenção da comunicação gerida pelas agências de publicidade contratadas.*	*Havendo o cenário competitivo,[...]* *[...] definição do nome da prática [...]*
P_3	Baixa	*As empresas têm conhecimento de estudos [...]*	*[...] conclusivos que indicam a melhor forma de agregar a identidade nacional brasileira na comunicação (publicidade, propaganda e embalagem) de produtos e serviços destas junto ao seu público.*
P_4	Muito Baixa		*Este esforço estratégico é plenamente entendido teoricamente pelas empresas.*
P_5	Média	*[...] tais como impacto junto aos consumidores, fornecedores, empregados e governo, e também conseguem mapear a reação dos concorrentes [...]*	*As empresas reconhecem os resultados atribuídos especificamente à estratégia, [...] inclusive mensurando alterações nas ameaças de produtos substitutos e novos entrantes.*
P_6	Muito Baixa		*Ao avaliar as potencialidades e os desafios desta prática, expondo as suas vantagens e desvantagens, seja internamente (pontos fortes e fracos) ou externamente (oportunidades e ameaças), há motivos, idéias e planos para expandi-la no futuro próximo.*
P_7	Baixa	*[...] havendo segmentos nos quais as empresas pretendem estabelecer relacionamento e obter fidelidade, [...]*	*As empresas têm claramente identificados os grupos específicos do mercado doméstico onde o impacto do apelo "patriótico" se dá com maior e menor força, [...] sendo campanhas colegiadas consideradas para tanto.*
P_8	Muito Baixa	*[...] ou operam sem responsabilidade social e fiscal, [...]*	*As empresas percebem que contradições desta estratégia ameaçam sua credibilidade junto ao consumidor quando, por exemplo, as empresas – que manifestam a brasilidade como atributo – ou seus executivos não dão preferência a fornecedores nacionais, [...] ou ainda quando empresas de capital majoritariamente estrangeiro utilizam a identidade brasileira.*

Fonte: Autor, baseado na análise horizontal.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES

5.1. Conclusões

Em termos teóricos, este trabalho, primeiramente, identificou o processo de formação da Identidade Nacional, expondo seus símbolos. Em seguida, revisou as obras mais significativas de Porter buscando, em específico, formar o contexto estratégico de interesse para esta investigação. Finalmente, desenvolveu pontos de interesse para a criação de valor – a partir do processo de identificação nacional – de modo a propiciar Vantagem Competitiva às empresas genuinamente brasileiras.

Para concluir este trabalho, se recobra a primeira frase, do primeiro capítulo, do primeiro livro publicado por Porter:

> "a essência da formulação estratégica competitiva é relacionar uma companhia a seu meio ambiente" (PORTER, 1986, p.22).

Em si ela não desperta nenhum fato novo. Entretanto, quando se recupera sua afirmativa em conjunto com os quatro aspectos que o mesmo autor alerta que devem ser considerados no contexto de formação da estratégia, conforme ilustrado pela figura 5 (vide p.61) dessa Dissertação, o exame se mostra revelador não apenas do ponto de vista estratégico, mas também mercadológico.

A integração de pontos fortes e fracos da companhia com as ameaças e oportunidades da indústria – realizada ao final de uma análise SWOT tradicional – já encontra, na bibliografia normativa de planejamento estratégico, clara utilidade no apontamento de objetivos que aumentem a competitividade da empresa. De outro lado, nota-se que tem sido pouco explorada pela literatura estratégica a integração dos dois quadrantes inferiores (Valores Pessoais dos Principais Implementadores e Expectativas Mais Amplas da Sociedade).

O próprio Porter (1986, p. 19), por seu interesse maior se concentrar na estrutura industrial, se refere a esta integração apenas em uma das questões do ajuste ambiental: "Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade?".

Mas é justamente nesta integração que surge a 'essência da formulação da estratégia' que é objeto deste estudo, e na qual parece se fundamentar as iniciativas de responsabilidade empresarial, amplamente adotadas no Brasil.

É no encontro das expectativas da sociedade[72] (consumidores patriotas) com os valores pessoais dos principais implementadores da estratégia (empresa nacionalista) onde pode ocorrer o processo de identificação, com a conseqüente valorização de um aos olhos do outro.

A utilização deste processo psicológico de identificação nacional, pelas razões citadas na justificativa deste estudo, traz benefícios e mostra-se útil tanto para os consumidores brasileiros quanto para as empresas nacionais.

No caso da identificação se dar pelo reforço das semelhanças de identidade – por exemplo, a mesma nacionalidade e objetivos sociais e econômicos compartilhados – pode-se, oportunamente, constituir Vantagem Competitiva sustentável e exclusiva das empresas brasileiras frente às de origem estrangeira.

Em termos gerais, entende-se que toda sociedade nacional está, em algum nível, alicerçada em valores patrióticos e que parte de suas expectativas são relacionadas ao desejo de desenvolvimento do seu país.

Assim sendo, espera-se que seja possível reforçar os laços de identidade entre consumidores brasileiros e empresas genuinamente nacionais, especialmente quando uma empresa manifesta a sua brasilidade ou mesmo quando, de algum modo, expõe sua contribuição à sociedade da qual se serve com práticas de responsabilidade social, ambiental, gerando empregos, investimento, etc.

5.1.1. Objetivos Alcançados

É tarefa complexa concluir acerca de uma estratégia quando se tem ciência de que se trata de um estudo maior, o qual só poderá ser definitivamente concluído com o conhecimento da outra ponta da relação mercadológica: o consumidor. Entretanto, se revela possível um desfecho à primeira etapa deste estudo, por meio de uma generalização analítica[73] das concepções estratégicas existentes nas empresas investigadas, as quais foram exploradas e analisadas ao longo do curso metodológico que este trabalho percorreu.

---

[72] Segundo Porter (1986, p.18): "As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais, e muitos outros."

[73] "[...] o estudo de caso, como o experimento, não representa uma "amostragem", e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística)." (YIN, 2001, p.29)

5.1.1.1. O_A – Por que surgiu o Marketing de Identidade Nacional?

> [Objetivo A] Identificar que objetivos e concepções estratégicas orientaram as manifestações de brasilidade em empresas genuinamente nacionais, elaborando o desenho formal da estrutura dinâmica de decisões estratégicas referentes à adoção da prática.

O uso da Identidade Nacional por parte das empresas brasileiras surgiu como uma estratégia institucional complementar, naturalmente orientada à diferenciação e à conquista de corações e mentes. Originalmente, isso ocorreu com empresas percorrendo dois caminhos distintos.

No início, grandes e admiradas empresas brasileiras – por influência dos genuínos valores patriótico-nacionalistas de seus dirigentes – associaram-se à imagem brasileira com objetivo de mostrar que o Brasil podia se orgulhar de suas empresas. Nestes casos pioneiros, concebia-se a conquista de corações e mentes para que estes passassem a admirar mais o País. Aqui a dinâmica de decisão se concentra no dirigente máximo da empresa, desde a idéia até o desenvolvimento da forma gráfica e textual na qual a brasilidade seria evidenciada.

Posteriormente, outras empresas, motivadas pelo contexto competitivo global e pelas circunstâncias criadas por um ambiente aberto, passaram a se identificar como empresas brasileiras com objetivo de emprestarem para si o prestígio crescente do Brasil, a princípio no exterior e, posteriormente no Brasil. Nestes casos, a conquista de corações e mentes era concebida para elevar a moral interna, obter lembrança da marca, gerar simpatia para com a empresa, preferência de consumo e fidelidade a seus produtos. Aqui a dinâmica de decisões parte da opinião de algum dirigente da empresa, que é influenciada ao longo de todo processo por publicitários, principalmente no seu desenvolvimento e integração à comunicação.

Atualmente, possivelmente por mimetismo e com objetivo de melhorar sua imagem, outras empresas brasileiras vêm incorporando a brasilidade por conceber que o Brasil agrega valor à sua marca. Também cresce o uso de símbolos nacionais na comunicação das empresas de origem estrangeira – provavelmente como reação ao movimento brasileiro – na tentativa de neutralizar esta vantagem competitiva. Nestes dois últimos casos, a dinâmica de decisões é desconhecida.

5.1.1.2. O_B – Como se operacionalizou o Marketing de Identidade Nacional?

> [Objetivo B] Contribuir para a compreensão de quais são os aspectos considerados pelas empresas na escolha do tipo de composição – aplicação e integração – da identidade nacional como atributo concreto na comunicação empresarial de um produto, observando eventuais aplicações de conteúdos teóricos.

Nesta estratégia, observou-se uma dispersa, porém ampla, base teórica na justificativa dos executivos às suas ações. Todavia, não se pode dizer que efetivamente as teorias – citadas para justificar um ato deliberado – estejam sendo efetivamente articuladas para servir a esta estratégia. Mesmo reconhecendo questões em aberto, via de regra, não existe um debate instalado sobre a questão e pouco se preocupam com estudos que possibilitem compreender novas formas de operacionalizar esta estratégia, a fim de ampliar o resultado obtido pela empresa.

O entendimento desta prática como um fator estratégico adicional, fez com que sua aplicação fosse tratada como um assunto de menor importância, sem lastro em pesquisas efetivas. Também, pelo seu caráter compreendido como meramente suplementar, raramente a Identidade Nacional foi trabalhada como parte sinérgica da estratégia maior e das práticas gerais da empresa. Assim, nota-se que a prática aqui estudada recebe pequeno crédito por parte da empresa.

Atenção maior é observada apenas no momento de agregá-la à comunicação, sendo novamente deixada de lado após sua incorporação. Evidência disso é a pequena quantidade de estudos sobre o impacto desta manifestação no consumidor. No momento de aplicar ícones brasileiros, geralmente com exposição discreta em mídia estática, as empresas tenderam a considerar meios com baixo investimento.

5.1.1.3. O_C – O que se pode avaliar sobre o Marketing de Identidade Nacional?

> [Objetivo C] Compor análise interna da prática em estudo – em seus pontos fortes e fracos – e externa – considerando as oportunidades e ameaças – a partir da percepção dos entrevistados, considerando também seus resultados declarados, a fim de contribuir para o futuro aperfeiçoamento da eficiência, eficácia e efetividade da estratégia.

A estratégia estudada revelou a possibilidade de agregar algumas fortalezas às empresas, assim como tende a despertar algumas oportunidades (Quadro 6). Os seguintes pontos positivos da estratégia foram apurados:

QUADRO 6 – Apresentação dos Pontos Positivos da Estratégia

	Análise Interna	**Análise Externa**
	FORTALEZAS AGREGADAS	**OPORTUNIDADES POTENCIAIS**
Pontos Positivos	• A simpatia e a identificação do consumidor com a brasilidade manifesta ocasiona o aumento da lembrança da empresa e da estima pela marca e se revela como fator de preferência e valor adicional na compra, o que permite um aumento de até 10% na política de preços. • Trabalhar a melhoria da imagem de empresas genuinamente brasileiras, através da promoção dos melhores atributos nacionais, contribui para formar vantagem competitiva sustentável sobre os concorrentes internacionais. • Customizar marcas e produtos à realidade, à necessidade e ao gosto dos brasileiros tende a gerar aumento na percepção de valor dos mesmos, construindo vantagem competitiva única sobre concorrentes estrangeiros. • A utilização da identidade nacional empresta à empresa a imagem de grandeza do país, conferindo a ela caráter de empresa maior, com abrangência nacional. • O Endomarketing com a causa "patriótica" gera nos funcionários sentido e motivação maior no trabalho. • Trabalhar com produtos nacionais evita que se pague *royalties*, o que diminui o custo. • O desenvolvimento e aplicação de ícones em referência ao Brasil são relativamente baratos, como a colocação de uma bandeira içada na sede da empresa. Podem ainda ser aplicados na comunicação habitual da empresa: embalagem, material de PDV, frota de veículos, propaganda, *merchandising* e *releases* publicitários.	• Aproveitar o ano de Copa do mundo que reforça o ambiente de "avivamento cívico" fruto da democracia, do sucesso nos esportes, do auto-conhecimento de virtudes, do salto de qualidade dos produtos brasileiros e do reconhecimento internacional. • Ressaltar, através das campanhas, o valor da identidade nacional, elevando a auto-estima e o patriotismo dos cidadãos, partindo o exemplo de admiradas empresas brasileiras que explicitam o orgulho da sua nacionalidade. • Elementos com forte simbologia nacional já assimilados e valorizados pelos brasileiros, como a bandeira nacional, o futebol e outros podem ser utilizados na marca, na ambientação de pontos de venda e demais pontos de contato. • Focar e desenvolver as atividades no mercado brasileiro, que foi citado em uma das entrevistas como a "bola da vez" no consumo mundial. • No cenário de massificação, há um grupo de consumidores carentes por se identificarem com produtos que pertençam ao seu ambiente (país). • Pode criar um nível de fidelidade no mercado às marcas brasileiras que pode vir a se revelar como uma barreira à entrada de concorrentes internacionais. • Riqueza de elementos culturais simbólicos do Brasil que podem ser utilizados de diversas formas com sucesso, inclusive como brindes temáticos de final de ano. • Existência de exemplos empresariais que permitem o *benchmarking* desta prática.

Fonte: Autor, baseado nas entrevistas realizadas.

Em contra-partida, a mesma estratégia estudada acarreta a possibilidade de imprimir algumas fraquezas às empresas, além de expô-las a algumas ameaças (Quadro 7). Os seguintes pontos negativos da estratégia foram também apurados:

QUADRO 7 – Apresentação dos Pontos Negativos da Estratégia

	Análise Interna	**Análise Externa**
	FRAQUEZAS AGREGADAS	**AMEAÇAS POTENCIAIS**
Pontos Negativos	• A estratégia de uso da brasilidade, pelo seu estágio inicial de uso e de estudo, ainda não possui um consenso normativo de como (intensidade) se deve dosá-la, a quem (setores) pode trazer benefícios e em que contexto (público e ambiente) se pode melhor utilizá-la. • Dependendo de como ela agregue a bandeira do Brasil, isso pode levar a empresa a estar em desacordo com a Lei Federal 5.700, o que leva a uma timidez na comunicação da brasilidade. • O posicionamento doméstico com a força na identificação tende a diferir daquele utilizado na atuação global direta ou via exportações, o que pode gerar alguma estranheza no consumidor e crise de identidade para a empresa. • Cria um ambiente de necessidade de haver coerência interna nas demais responsabilidades para com a sociedade com a qual se quer gerar identificação, o que acaba exigindo o aumento de investimentos sociais e cumprimento integral das obrigações fiscais. • Consumo elevado de capital para efetivamente desenvolver e fidelizar o mercado "patriota".	• A associação com a brasilidade pode, em um momento político conturbado, atrair valores negativos, como corrupção e falta de seriedade. • O mimetismo desorganizado que parece fazer propagar esta estratégia pode fazer com que esta se banalize aos olhos do consumidor, mormente se não houver qualidade superior nos produtos que carregam o estandarte brasileiro. • O avanço do uso da brasilidade por empresas estrangeiras que atuam no Brasil dificultará no consumidor a distinção de quais empresas são verdadeiramente brasileiras. • Uma reação de não investimento das empresas estrangeiras pode levar o Governo Brasileiro a desestimular essa prática cumprir e até cumprir a lei que proíbe o uso da bandeira, imprimindo um constrangimento às empresas nacionais. • Pessoas de mentalidade cosmopolita podem mal interpretar esse movimento como protecionista, antiquado e na contra-mão da história, como se fosse a tentativa da imposição de uma cultura.

Fonte: Autor, baseado nas entrevistas realizadas.

A análise qualitativa indica a existência de impactos em diferentes campos, embora seja evidente a opinião de que o ganho é marginal em todos os casos. Todavia, os resultados efetivos da estratégia utilizando a Identidade Nacional não têm sido medidos pelas empresas.

Apesar disto, todos os depoimentos parecem indicar que as empresas prosseguirão com a estratégia, embora tenham dado sinais de que os esforços para o aprimoramento desta serão muito restritos ou, na maioria dos casos, nulo.

5.1.1.4 O_D – Quem é o consumidor-alvo do Marketing de Identidade Nacional?

> [Objetivo D] Indicar – a partir de inferências dos executivos – como se processa na mente do consumidor a associação da identidade nacional com a empresa e com o produto, apontando as possíveis condições positivas determinantes e as contradições eventuais que podem interferir na percepção de valor do consumidor.

Ficou evidente que pouco se sabe sobre o consumidor da identidade nacional. Não se sabe quem ele é, onde ele está, o que ele sente e como ele pensa. E sendo assim, podem ter subestimado sua capacidade crítica e sua reação negativa ante as contradições da estratégia.

Tamanho desconhecimento não permitiu, por ora, uma atuação segmentada com aqueles que mais se identificam com a brasilidade empresarial, mas há vontade de atrair este público específico. Porém, não se sabe como efetivar esse desejo.

Também por ignorar o perfil do consumidor, pouco se sabe sobre suas reações mais prováveis a campanhas com apelos patrióticos mais explícitos. E a insegurança criada pelo incógnito tem paralisado qualquer ação para atrair o consumidor patriota.

Observa-se que para justificar a inatividade, obstáculos que este autor entende como transponíveis são colocados como empecilhos absolutos. Diz-se que seria: uma tarefa hercúlea andar na “contra-mão” de um processo de globalização, arriscado para a economia haver uma retaliação dos estrangeiros, improvaévl gerar resultados pela ignorância do consumidor acerca da nacionalidade da empresa e, finalmente, seria inócuo por não haver argumentos suficientemente sólidos para alterar o comportamento de compra do consumidor brasileiro.

Ponto a ponto avalia-se que o desconhecimento do consumidor impede as empresas de reconhecerem: a crescente identificação nacional, o papel das ONGs em campanhas públicas, a possibilidade de certificação de empresas com qualidade genuinamente brasileiras e a abundancia de argumentos emocionais e racionais a serem oferecidos ao consumidor.

Destarte, neste momento, nada se apresenta como contribuição mais importante para a evolução desta estratégia do que reconhecer e apresentar este consumidor às empresas. Eis a tese a ser defendida.

5.1.2. Implicações Gerenciais

Para Porter (1989, prefácio) “a Vantagem Competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa tem condições de criar para os seus compradores”. A procura pela criação de valor nas empresas, segundo Wiersema (1996, p. 13), passou por três estágios, que consistiram na busca pela: qualidade total na produção; otimização com a reengenharia dos processos e; intimidade com o cliente.

Em termos de estratégias genéricas de valor (PORTER, 1986), pode-se dizer que o primeiro estágio buscou a diferenciação, enquanto os dois seguintes buscaram liderança em custos e enfoque no cliente, respectivamente.

Neste estudo, a utilização da identidade nacional brasileira como gerador de valor no momento da compra pode ser compreendida tanto pela ótica atual de ser um fator potencial de diferenciação em questões comparativas entre produtos e serviços diferentes, quanto pela intimidade potencial com o cliente contribuindo para uma maior tolerância situacional em relação às diferenças de preços, ou ainda – em termos pessoais – por prover maior relação e identificação do cliente com o objeto.

Assim sendo, o uso da Identidade Nacional se revela como um fator de criação de valor na estratégia de uma empresa atuando no mercado doméstico. A implicação gerencial imediata desta Dissertação reside em compartilhar com as empresas a sistematização das diferentes visões sobre esta estratégia, além de chamar atenção para seu potencial inexplorado e propor um debate no tema.

Contudo, imagina-se que apenas quando houver o conhecimento sobre o consumidor e a apresentação das características deste segmento – talvez em uma abordagem normativa da estratégia de geração de valor ao consumidor – é que a comunidade empresarial brasileira será efetivamente sensibilizada para o uso desta estratégia em todo seu potencial de intimidade e relacionamento com o consumidor.

O Brasil parece ter perdido o caminho da história em diversos momentos, como se apresentou brevemente nos antecedentes históricos da vantagem competitiva. O que se observa como erro comum é se perder de vista o que está acontecendo.

Espera-se, assim, que o auxílio da academia à comunidade empresarial ocasione, neste caso, os ganhos coletivos imaginados como possíveis para o Brasil, suas empresas e população.

5.1.2.1. Os Referenciais de Excelência da Prática (Benchmarking)

Os dez casos estudados não permitem qualificar uma única empresa, ou destacar um conjunto de empresas, que sirva de referência para esta estratégia.

Percebe-se, assim, a jovialidade desta prática, o que reforça o mérito pioneiro d as entrevistadas. Todas contribuíram substancialmente para o estudo, mas em nenhuma tal estratégia se apresenta verdadeiramente explorada em seu potencial, tampouco seus desafios estão conhecidos e difundidos.

5.1.2.2. Diagnóstico da difusão, amplitude e interesse na adoção da prática

Ao fim do processo de estudo exploratório, é possível registrar impressões acerca do uso da Identidade Nacional nas empresas brasileiras.

Em termos de difusão da prática, o estudo apurou que é possível observá-la espalhada em todo o território nacional (vide Tabela 4). Observando-se um crescimento exponencial desta prática, adotada por um número cada vez maior de empresas, foram muitas as empresas – ao longo dos últimos dois anos – que se integraram à lista de casos potenciais para estudo. O presente ano, por ocasião da Copa do Mundo, deve trazer um salto significativo no número de empresas nacionalmente identificadas.

A mesma expansão, contudo, não se observa em termos de amplitude dos meios de utilização da brasilidade nas empresas. Ainda que hoje seja restrita, não é perceptível a expansão da prática dentro das próprias empresas. Nota-se, contudo, a manutenção da mesma e o interesse por desenvolvê-la no futuro, desde que haja segurança para fazê-lo.

5.1.2.3. Doze Problemas em Aberto.

Os depoimentos revelaram ressalvas quanto à real dimensão do “avivamento cívico”. Muitos dos entrevistados identificam como fenômeno em fase inicial, ainda incipiente e carente de bases mais sólidas. A relativa insegurança observada na

maioria das empresas entrevistadas é, portanto, causada pelo desconhecimento de grupos de questões, hoje entendidas como “chave” para a ampliação da prática.

Por exemplo, no que se refere à integração da Identidade Nacional à comunicação empresarial com o mercado, quatro são as preocupações reveladas na análise de campo:

1. Como fica a questão legal? As pesquisas indicam as vantagens de se utilizar a Bandeira Nacional sobre todos os demais símbolos, mas qual a forma legal de fazê-lo sem desrespeitar a Lei? Certamente o uso da Bandeira retangular chapada é proibido, mas e se vier tremulada, ou apenas uma parte, ou ainda estilizada, pode? E se não puder, qual a pena? Qual a jurisprudência?
2. Até que ponto o retorno em imagem, aumento de vendas ou margem ocorre? Qual a melhor relação de investimento-retorno? Qual o mínimo a investir? Qual o máximo, onde o retorno deixa de compensar o investimento marginal?
3. Qual o ritmo de progressão da comunicação da Identidade Nacional? Qual a melhor forma de começar? E depois? Qual o objetivo final desta evolução na comunicação? Como se deve integrar a comunicação local e de exportação?
4. Qual a intensidade do apelo? Até que ponto deve-se ser discreto? Quais apelos mais incisivos são interessantes e em que momento convém utilizá-los?

Outros trechos das entrevistas revelaram mais questões, colocadas a seguir:

5. Como se pode contrapor, filtrar ou neutralizar os aspectos negativos da brasilidade, para que a Identidade Nacional possa ser associada sem receios pelas empresas?
6. Na média, qual o real valor adicionado quando uma empresa, uma marca ou um produto agrega a Identificação Nacional? Como se pode medir isso?
7. Em que consumidores esse o valor percebido sofre maior incremento? Como ampliar esse efeito? Em que perfil de consumidores a brasilidade destrói valor? Como minimizar isso?
8. Do ponto de vista do consumidor sobre esta estratégia, que comportamentos empresariais são polêmicos e, destes, quais são reprovados? Qual a perda de valor nestes casos? Como se pode impedir que empresas sejam incoerentes?
9. Com a inclusão da Identidade Nacional, qual o impacto médio no aumento do giro, na ampliação de margem e, por conseguinte, no faturamento? De que modo o nível de qualidade e sacrifícios percebidos influenciam tal variação?

10. Como esta manifestação de civilidade empresarial pode evoluir na cidadania corporativa, integrando-se às responsabilidades diversas com a comunidade, já que nesta também a empresa retorna à sociedade o que esta a provê?
11. O que motiva o brasileiro, além de Copa do Mundo, para vestir a camisa do Brasil? Que efeito as campanhas de valorização nacional realizadas tiveram sobre ele? O que pode fazer com que se conscientize de seu papel social coletivo? Quem pode exercer este papel de forma legítima?

Por fim, segue em aberto um questionamento elementar:

12. Que nome é mais adequado para esta estratégia mercadológica, que respeite seu intento genuíno e, concomitantemente, agrade empresas e consumidores?

Antes nada se sabia sobre este fenômeno. Este trabalho se encarregou de, com método, explorá-lo em toda a sua dimensão. Reconhecê-lo em suas questões essenciais. As perguntas de um estudo exploratório, se corretamente formuladas, proporcionam meio caminho andado para respostas úteis e relevantes. O trabalho exploratório foi concluído.Mas é, todavia, um estudo inconcluso.

Metaforicamente, escalou-se uma montanha desconhecida. Ao chegar ao cume se cumpriu o reconhecimento da mesma, avistando tantos caminhos a percorrer no retorno. Estes seguem listados, desafiando pesquisadores a trilhá-los, mapeá-los, defini-los.

5.1.3. Implicações Acadêmicas

Em termos acadêmicos, o que se pode dizer é que a primeira etapa deste estudo renderá alguns artigos no próximo ano.

Assim sendo, o desmembramento desta Dissertação servirá de base para, complementado por bibliografia específica relevante, elaborar e publicar durante o ano de 2006 os seguintes artigos acadêmicos na área de Marketing no Brasil:

- Marketing de Identidade Nacional: *conclusões preliminares de um novo campo de estudo em desenvolvimento a partir da análise de multi-casos empresariais*.
- Responsabilidade Empresarial, Consumo Consciente e Marketing de Identidade Nacional: *uma proposta de inserção harmônica da brasilidade na busca por benefícios comunitários.*

Ainda, como fruto desta Dissertação, é possível explorar suas idéias para, complementado por bibliografia específica e internacionalmente relevante, elaborar durante o ano de 2006 o seguinte artigo acadêmico a ser submetido a algum periódico internacional:

- Think Local! Act Local! – *Brazil rediscovering the benefits of national differentiation despite the current globalizing strategy paradigm*.

A pesquisa paralela "Brasil em Símbolos", além de gerar um relatório completo quando analisado mais profundamente em suas inter-relações, poderá servir de fonte de dados empíricos para artigos em outras áreas científicas, a serem publicados em parceria acadêmica com pesquisadores destas áreas afins:

- [Estatística] Bota Mistura Brasileira na Demografia, Cara Pálida! – *uma proposta justificada para desagregar e fechar o critério cor nas pesquisas brasileiras*.
- [Ciência Política] Os Medos e as Ambições Maiores no Brasil: *referências às políticas nacionais para reduzir o temor e construir o sonho brasileiro.*
- [Antropologia] A Identidade Nacional pelo Brasil: *um estudo sobre a força das referências simbólicas nacionais nas diferentes gerações, regiões e bases sociais brasileiras.*
- [Psicologia / Antropologia] Que Referências e Valores Inspiram o Brasileiro? – *um estudo nacional dos ícones significativos na formação da identidade do brasileiro.*
- [Psicologia] O Melhor do Brasil é o Brasileiro? – *a definição coletiva do "ser" e do "fazer" e a evidência empírica da quebra no cumprimento destes papéis sociais.*

Apresenta-se, preliminarmente, idéias que poderão ser desenvolvidas em um conjunto de cinco artigos, ao longo dos estudos com o consumidor relativos ao Doutorado. Explorar a relação entre o produto nacional e aquele de origem estrangeira – com base nos estudos de Compra Comparada, Efeito País de Origem, Preferência, Fidelidade e Consumo Etnocêntrico – é o aspecto teórico compartilhado por estes artigos previstos. A variação aqui se dá por conta do foco em cinco perfis de consumo, – do menos ao mais etnocêntrico:

- O que é Importante para Quem Costuma Importar? – *decifrando motivos e aderência ao exclusivo consumo de importados, destacando a influência dos valores xenófilos e elitistas nos consumidores brasileiros.*

- English for Brazilians to See? – *decifrando motivos e aderência ao exclusivo consumo de marcas brasileiras com nomes em inglês, destacando a influência dos valores anglofilos nos consumidores brasileiros.*
- Made in "DON'T CARE" e Made in "SOMEWHERE"? - *decifrando motivos do consumo indiferente e aderência ao consumo independente, destacando a influência de valores cosmopolitas e universais nos consumidores brasileiros.*
- Compro Nacional Porque Sou Legal? - *decifrando motivos e aderência ao exclusivo consumo etnocêntrico, destacando a influência de valores patriotas e nacionalistas nos consumidores brasileiros.*
- 'Brasil Acima de Tudo', 'Anauê Brasil' e 'Heil Brasil' vão as compras? – *decifrando motivos e aderência ao exclusivo consumo etnocêntrico exclusivo, destacando a influência dos valores xenófobos, integralistas e ultra-nacionalistas nos consumidores brasileiros.*

Ademais, outros artigos podem surgir da análise qualitativa mais profunda e quantitativa a partir do construto "Valor Percebido", corpo central da Tese vindoura, sobre o qual se explorará formas de influenciar esse comportamento de consumo.

Há, por fim, uma das partes desta Dissertação que, bem aprofundada, poderá se converter, após o Doutorado, em uma publicação de relevância sociológica:

- A Formação da Identidade Nacional Brasileira.

Em qualquer que seja a publicação conseqüente, o desafio maior deste projeto se concentra em provocar, no meio acadêmico, estudos variantes deste mesmo tema. A formação de um corpo de pesquisadores dedicados a estudar o mercado brasileiro e propor soluções que tragam benefícios às empresas genuinamente brasileiras seria, indubitavelmente, a implicação acadêmica mais desejada.

5.2. Limitações Conhecidas do Estudo

A primeira limitação deste estudo se origina na ausência de pleno domínio teórico inerente a um pesquisador iniciante, mas especialmente sensível no caso de estudos que envolvem teorias de outras áreas afins ao Marketing, como a Psicologia e as Ciências Sociais.

Mas sua maior limitação é, notadamente, a ausência de um estudo quantitativo-explicativo do impacto desta estratégia nos consumidores brasileiros. Não se sabe, por exemplo, quais são os segmentos de consumidores mais sensíveis à brasilidade, assim como não se conhecem os determinantes da variação entre diferentes percepções, impactos e reações dos consumidores aos diferentes apelos.

Embora o presente estudo, paralelamente, tenha explorado esta questão, as evidências encontradas se prestam, unicamente, à formulação de hipóteses para a próxima etapa de estudo. A idéia é, então, que a Tese de Doutorado supra essa importante lacuna.

Ademais, verifica-se que o estudo exploratório não contemplou empresas que utilizam seis outras formas de manifestação de brasilidade catalogadas, a saber: *slogan* “Produto do Brasil”; o uso de ícones nacionais simbólicos; o uso das cores verde e amarela nas embalagens; a incorporação da Marca Brasil; a rotulagem “Made in Brazil”; e, talvez menos relevante, a Marca do atual Governo.

Uma outra limitação conhecida reside no fato de que este estudo se localiza em um momento único do tempo, o que faz reconhecer todos os riscos inerentes a um estudo não longitudinal. A possibilidade de generalização é, então, limitada à situação estratégica específica, ao momento temporal e ao universo estudado.

São reconhecidas, afinal, as possíveis influências de valores pessoais do pesquisador, evidenciados pela empatia e identificação com o objeto de estudo. Por ser “juiz único” na apresentação dos casos e na análise horizontal dos tópicos abordados pelo roteiro de entrevista, declara-se disponível a transcrição integral de todas as entrevistas realizadas de modo a permitir que qualquer pesquisador possa por ele mesmo, fazer uma nova análise e verificar eventuais semelhanças ou disparidades. Pretende-se, com isso, minimizar tal limitação como fator que comprometa o estudo.

5.3. Sugestões de Novas Pesquisas

A introdução ao referencial teórico (Capítulo II) registrou a impossibilidade de se conhecer, de antemão, todas teorias que deveriam ser contempladas para formar suporte ao entendimento completo da prática estudada. Após a realização do estudo inicial, cumpre-se aqui o dever de sugerir – de forma não definitiva ou finita – as teorias que, inclusive por sugestão dos entrevistados, podem somar ao tema caso sejam contempladas por novas pesquisas:

- Responsabilidade Empresarial
- Evolução do Consumo Consciente
- Educação Cívica na Formação Cidadã

Diversas sugestões de novas pesquisas brotaram deste esforço inicial. Entre as fontes de idéias neste estudo estão os não-objetivos, a revisão teórica, o trabalho de campo, as limitações da pesquisa e a própria reflexão acerca do tema.

Primeiramente, a delimitação do foco específico deste estudo listou nos "não-objetivos" uma série de oportunidades suplementares que podem ampliar o escopo de pesquisa sobre a valiosa utilização da identidade nacional brasileira:

- Estudar o papel da identidade cultural brasileira, dos executivos brasileiros trabalhando pelo mundo, como fator de vantagem competitiva tanto para a empresa – frente a seus concorrentes na conquista do mercado – quanto para os próprios executivos, frente a seus pares de outras origens culturais na conquista de postos hierárquicos elevados nas empresas em que trabalham.
- Estudar o uso da identidade nacional brasileira como vantagem competitiva no exterior, valendo-se de estudos prévios elaborados no tema, mas enfocando o resultado e a percepção pela indústria e pelos consumidores internacionais do uso do "selo" MARCA BRASIL, criado em 2005 pelo Governo Brasileiro como estratégia para incentivar as exportações.
- Ainda no que se refere ao estudo do uso da identidade nacional brasileira como Vantagem Competitiva no exterior por empresas estrangeiras, registra-se a possibilidade de análise no caso da cervejaria canadense Molson, que após

adquirir no Brasil duas cervejarias de grande porte, lançou no Canadá uma cerveja denominada MARCA BAVÁRIA com identidade visual e apelo de comunicação totalmente brasileiros.

- Estudar o NÃO uso da identidade nacional brasileira pelas empresas nacionais, decifrando as razões estratégicas pelas quais estas ocultam a sua identidade.
- Estudar o propósito, os métodos e os resultados do uso, tanto no passado quanto no presente, da "Identidade Nacional" pelos governos junto a seus próprios habitantes.
- Estudar as estratégias governamentais de uso da "Identidade Nacional" nas relações exteriores de diversos países, observando o grau de sucesso das referidas estratégias no que se refere à atração de turistas, de investimento direto e de incremento das importações de seus produtos nacionais.

O processo de investigação bibliográfica suscitou interesse em pesquisas a serem empreendidas no campo da estratégia, especialmente em temas de interesse ao Brasil. Algumas dessas possibilidades:

- Tratar todo o processo de descobrimento e ocupação do Brasil, da América, África, Ásia e Oceania sob a ótica da estratégia empresarial e de marketing, no que se refere à concorrência entre povos-nações pela exploração, posse e ocupação lucrativa das novas terras. Imagina-se que podem ser observadas teorias atuais em decisões ocorridas há de 500 anos, quiçá originando *insights* sobre estratégias que possam emergir deste estudo.
- Mensurar o faturamento em ramos de negócios selecionados, de cinco categorias de produtos/serviços: importados, fabricados no Brasil por multinacionais estrangeiras, fabricados no Brasil por multinacionais de origem brasileira, fabricados no Brasil por multinacionais genuinamente brasileiras e fabricados no Brasil por empresas nacionais genuinamente brasileiras.
- Apontar, com base em relatórios do Banco Central do Brasil, os setores da economia responsáveis pelas maiores remessas de lucros e *royalties* nos últimos dez anos, revelando onde o consumo etnocêntrico poderá obter maior impacto positivo na Balança de Pagamentos brasileira.

De semelhante modo, o processo de investigação empírica propiciou contato com novas visões, posicionamentos e opiniões dos entrevistados que podem ser transmitidas como hipóteses a serem verificadas futuramente. São exemplos:

- Tanto em relação ao consumidor quanto em termos empresariais, sugere-se uma pesquisa para averiguar a aceitação e associação dos diferentes nomes propostos para a prática mercadológica estratégica aqui estudada. Sugere-se que constem da lista inquirida os nomes levantados principalmente no estudo de campo, são eles, Marketing: de Identidade Nacional; Brasil; Verde-Amarelo; Tupiniquim; Brasileirista; da Brasilidade; de Respeito à Identidade Brasileira; de Identificação Brasileira; Emocional; de Causa Nacional; Cívico; Nacionalista; Patriótico, e; Ufanista.
- Estudar o nível de conhecimento dos consumidores brasileiros acerca da origem da nacionalidade da empresa proprietária das principais marcas do mercado, agravado pelas constantes fusões e aquisições de empresas nos últimos anos.
- Estudar qual o grau de sucesso do uso, por empresas multinacionais estrangeiras, de símbolos de brasilidade em sua comunicação com o público de modo a induzi-los a perceber a empresa de origem estrangeira como nacionais. Observar os casos: Inbev, Grupo Pão de Açúcar, Banco Real, Bunge, Hyundai, Carrefour, Prosegur, etc.

As limitações desta pesquisa apontam estudos possíveis e úteis para verificar, depurar e lapidar os resultados aqui obtidos, gerando maior confiabilidade nas suas conclusões. Assim sugere-se:

- Estabelecer pontes teóricas permanentes entre o Marketing e outras áreas afins – como Psicologia, Antropologia, Economia, etc. – formando compêndios que sirvam de referência básica a pesquisadores da área mercadológica que percebam a necessidade de enriquecer a análise de questões mercadológicas, aproveitando contribuições dos mais diversos campos da Ciência.
- No que se refere à mais grave limitação deste projeto, sugere-se mensurar e entender como se dá o impacto dos apelos relacionados ao denominado Marketing de Identidade Nacional junto aos diversos perfis de consumidores domésticos, especificamente pelo uso de selos ou frases que denunciam a

característica da empresa ser “genuinamente nacional”. Este estudo começa imediatamente e será relatado na tese de doutorado deste mesmo autor.

- Observada a limitação temporal desta pesquisa que se localizou em um único momento do tempo, fazer uma abordagem longitudinal direcionada ao passado, observando pela metodologia “Quali-Quanti” de análise de anúncios brasileiros em determinado(s) meio(s) de comunicação brasileiro (ex: Revista Veja) a evolução ao longo de um período de anos da freqüência, da forma e do tipo de mensagem em casos de manifestação explícita de brasilidade da empresa ou produto. Pode-se, paralelamente, observar também como evoluiu a declaração de fabricação ou origem estrangeira.
- Ainda com a preocupação de evoluir a pesquisa longitudinalmente, sugere-se refazer a pesquisa a cada 5 ou 10 anos a fim de observar eventuais alterações de percepções dos empresários das mesmas empresas, ou de outras.
- Esta pesquisa, por sua localização temporal fixada no presente, foi privada de analisar os casos mais emblemáticos e, quiçá pioneiros, do “Marketing de Identidade Nacional”. Cabe, portanto a sugestão de estudar o caso específico do setor automobilístico brasileiro (Centaurus, Presidente,Gurgel, etc). Sugere-se que este estudo contemple tanto uma análise documental quanto entrevistas com os ex-empresários responsáveis (ou parentes próximos), assim como incluindo o depoimento de atuais proprietários e ex-proprietários dos referidos veículos, visando obter sua confissão quanto às reais motivações de compra.
- Tomando-se por base a transcrição das entrevistas em anexo, além material secundário referenciado e disponível, refazer o estudo por outro pesquisador utilizando a mesma metodologia, ou ainda metodologia alternativa, para verificar semelhanças ou disparidades nos resultados aqui apresentados: tipologia do uso estratégico da identidade nacional, na apresentação dos casos e na análise horizontal de itens, de modo a reduzir a limitação desta pesquisa no que se refere à análise qualitativa por um “juiz único”.

Por fim, o processo de maturação, reflexão e elaboração deste projeto gerou novas perguntas, hipóteses e *insights* de novos estudos possíveis correlacionados de algum modo a este tema, embora alguns se apresentem de forma quase desconexa a este estudo. São eles:

- Estudar os motivos estratégicos e o efeito da escolha de nomes em inglês para empresas nacionais.
- Estudar, em um mesmo setor, qual a influência da imagem prévia de duas empresas (uma com imagem positiva consolidada e outra notoriamente negativa) na diferença de percepção de valor por um mesmo consumidor quando avalia um mesmo atributo nas duas empresas. Além da identidade nacional, este atributo pode, por exemplo, ser um selo ISO 9000. (Provável Título: Dois pesos, duas medidas).
- Estudar o potencial de adesão dos brasileiros ao consumo etnocêntrico caso haja uma campanha com o apelo patriótico de “Compre Nacional”, verificando quais os melhores argumentos, formas e apelos que sensibilizariam o consumidor e o levariam a uma ação sistemática de fidelidade no consumo.
- Estudar a possibilidade de enquadrar o consumo etnocêntrico como “Consumo Consciente Nacional” e a evolução da prática de identidade nacional como “Responsabilidade Nacional".
- Estudar a formação teórica de uma “Responsabilidade Empresarial Total”, assim como o “Consumo Consciente Total”, composto por oito vertentes, a saber: ambiental; social; societal; educacional; governamental; nacional; cultural; esportivo.
- Estudar a relação da “Propaganda” de Joseph Goebbels, Ministro das Comunicações de Hitler, com os “Princípios de Marketing” de Philip Kotler, descrevendo suas similaridades e antíteses.
- Estudar, com foco direcionado ao marketing público e ao marketing político de nossos dias, o legado de Goebbels através da apuração de quantas das práticas alemãs foram mantidas, ainda que de forma aprimorada, e em que proporção houve uma renovação com o surgimento de novas práticas no marketing público e político.

O debate está proposto e aberto.

5.4. Considerações Finais

O que queremos? O que tememos? A pesquisa "Brasil em Símbolos" (PROENÇA DE GOUVÊA, 2005) também apurou questões relativas a ambições e medos, tanto do Brasil quanto dos Brasileiros.

O Brasil, por uma análise dos pontos mais citados na pesquisa, ambiciona primeiramente crescer em riquezas e se desenvolver economicamente de forma estável para se tornar uma potência de primeiro mundo, como os Estados Unidos da América. A segunda ambição é que isto gere uma auto-suficiência que acabe com a dívida externa, nos tornando um país independente economicamente e, portanto, soberano. Como terceira ambição aparece o desejo de ter sua grandeza na América Latina reconhecida internacionalmente, fazendo parte – como membro permanente – do Conselho de Segurança da ONU, ou ainda entrando para o G8[74]. A quarta ambição é a de constituir-se em um país justo e igual socialmente, com educação e empregos para todos que promovam o fim da fome e da miséria, melhorando a qualidade de vida da população com a diminuição da pobreza e a melhor distribuição de renda. A quinta ambição se resume a acabar com a corrupção e constituir um ambiente político digno.

Outras ambições que aparecem de forma menos intensa, mas ainda relevantes, são: paz com o fim da violência, ganhar a Copa do Mundo, exportar conquistando novos mercados e desenvolver tecnologia para ter autonomia.

Mas este é o mesmo país cujos sete maiores medos são: a corrupção, a violência, a guerra, a volta da inflação, a pobreza, perder a Amazônia e os Estados Unidos da América.

Dentre as ambições dos brasileiros destacam-se o desejo de ficar rico como o maior anseio deste povo, ou seja, "se dar bem" ganhando na loteria, ficando famoso ou mesmo deixando o país. A segunda, seguindo a mesma linha material, é ter emprego e dinheiro para viver com dignidade sustentando a família. Em terceiro lugar surge a ambição por ser feliz. Em quarto lugar pode-se citar o desejo por conquistas sociais de "crescer, subir ou vencer na vida", adquirindo a casa própria, educação, saúde, carro e outros fatores de conforto que levem a uma maior

[74] Grupo dos sete países mais ricos do mundo, mais a Rússia.

qualidade de vida. A quinta ambição é a de fazer um Brasil melhor, acabando com a corrupção, construindo um país com igualdade social, boa distribuição de renda e conquistando a paz.

Por outro lado, os sete maiores medos da população brasileira são: violência, desemprego, pobreza, fome, miséria, morrer e a guerra.

Com base nas ambições e medos listados por esta pesquisa, pode-se dizer que o lema positivista “Ordem e Progresso” não apenas se faz presente na bandeira, como também parece pautar e sintetizar a identidade nacional. O desejo pelo progresso se revela como principal, mas a manutenção da ordem surge como fundamental para que este desenvolvimento seja aproveitado por todos.

O Jeitinho brasileiro não é bem visto socialmente, muito menos no campo empresarial, por ser a causa central da imagem de desconfiança que persiste sobre tudo aquilo que parte de um brasileiro. Isso pode ser a razão pela qual se percebe que a prática do Jeitinho está sendo deixada de lado pelos brasileiros, que agora se fazem cada vez mais respeitados pela sociedade em função do respeito que cada vez mais demonstram por ela.

Mas, como todo momento de transição de identidade, é um processo social instável que pode desmoronar. Na mesma proporção que se abre mão da malandragem, torna-se inadmissível se ver no papel inverso do tolo.

E sendo assim, entende-se que caso, em algum momento presente ou futuro, a brasilidade for usada por algum empresário brasileiro “malandro” apenas com fins de lograr o consumidor brasileiro, esta atitude significará o declínio imediato de valor desta prática.

Considera-se, finalmente, que a percepção de valor superior por parte de segmentos de consumidores pode sim existir. Mas para que esta percepção superior seja sustentável, o consumidor deve, impreterivelmente, saber que esta posição corporativa de carregar o estandarte brasileiro parte de valores genuínos dos empresários nacionais, verdadeiramente preocupados e comprometidos com o desenvolvimento do Brasil.

Nesta reciprocidade de atitudes, ambições e medos, postula-se o seguinte:

"O AMOR POR PRINCÍPIO,"

Para que surja nos consumidores,

a percepção de valor exclusivo e superior

naquilo que se revela genuinamente brasileiro

"A ***ORDEM*** *POR BASE;* ***E****"*

era fundamental que, antes, surgisse nos empresários a

percepção de que sua superioridade está, exclusivamente,

na revelação de seus valores brasileiros mais genuínos.

"O ***PROGRESSO*** *POR FIM"*

A parte empresarial foi positivamente consumada.

Avancemos a positivar o outro lado da equação.

A igualdade se constrói com lados positivos.

Rodrigo Proença de Gouvêa

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. et al. *Marketing Research.* 6. ed. New York: John Wiley Sons, 1998.

_____. *How to Select a Business Strategy.* California Management Review. 1984. v. 26. n. 3. p. 167-175.

ABREU, C. *Capítulos de História Colonial.* 7 ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 2000. 280p.

ABREU, C. et al. *Jeitinho Brasileiro como Recurso de Poder.* Revista de Administração Pública. Abril-Junho, 1982. v.16. p.x-x.

ALCADIPANI, R. *Formalismo e Jeitinho Brasileiro à Luz da Administração de Micro-Empresas.* Iniciação Científica. São Paulo: Nupp/ESPM, 1997.

ALENCAR, J. *Iracema.* 36 ed. São Paulo: Ática, 2000a. 112p.

_____. *O Guarani.* 25 ed. São Paulo: Ática, 2002. 320p.

_____. *Ubirajara.* 18 ed. São Paulo: Ática, 2000b. 120p.

ALRECK, P.L. SETTLE, R.B. *The Survey Research Handbook.* 2. ed. Chicago: Irwin, 1995.

ANDRADE, M. *Macunaíma.* 32 ed. Belo Horizonte: Villa Rica, 2001. 175p.

ANDRADE, O. *Do Pau-Brasil à Antropofagia e às Utopias.* 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978. 250p.

ANSOFF, H I. *Corporate Strategy.* Nova York: Mc Graw-Hill, 1965.

ANTUNES, F.M.R.F. *"Com Brasileiro não Há quem Possa"* – crônicas de futebol e identidade nacional. São Paulo: FFLCH/USP, 1999. 250p. (Tese de Doutoramento em Sociologia apresentada à FFLCH/USP).

BAMZ, J. *Arte y Ciencia Del Color.* Barcelona: Arte, 1974. 95p.

BARBOSA, L. *O Jeitinho Brasileiro.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BELK, R.W. *Possessions and the Extend Self.* Journal of Consumer Research. September, 1988. v.15. p. 139-168.

BENOIST, L. *Signos, Símbolos e Mitos.* trad. Anna Maria Viegas. Belo Horizonte: Interlivros, 1976.

BIRREN, F. *Selling with Color.* New York: MacGraw-Hill, 1945.

BLOOM, P.N. REVE, T. *Transmitting Signals to Consumer for Competitive Advantage.* Business Horizons. July-August, 1990. p.58-66.

BOCK, A.M.B. et al. *Psicologias:* uma introdução ao estudo de psicologia. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOMFIM, M. *A América Latina.* 4 ed. Rio de Janeiro: Top Books, 1993. 358p.

BOULDING, K. *The Image.* 5 ed. Michigan: The University of Michigan Press, 1966.

BRASIL, República Federativa do. Lei 5.700 de 1º Set 71 - Manual Símbolos Nacionais - Forma e Apresentação. Brasília: EGGCF, 1976.

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, artigo 219º, promulgada em 05 de outubro de 1988. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BUCKLEY, P.J. CASSON, M. *The Future of Multinational Enterprise.* London: Macmillan, 1976.

CALDAS AULETTE, J.F. GARCIA, H. de. *Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa.* 2. ed. rev. atual. e aum. Rio de Janeiro: Delta, 1970.

CALHOUM, C. (org.) *Social Theory and the Politics of Identity.* Oxford: Blackwell, 1994.

CAMPBELL, D.T. *Degrees of Freedom and the Case Study.* Comparative Political Studies, 2005. v. 8. p. 178-193.

CANDIDO, A. *Literatura e Sociedade.* 1 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2000. 193p.

CARDOSO, F.H. *Dependência e Desenvolvimento da América Latina.* 8 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004. 234p.

CARMO, J.H. do. *Globalização e Competitividade da Indústria no Brasil.* CMDE: UFPR, 1997. (Texto nº 29/97). Disponível em http://www.economia.ufpr.br/publica/textos/textos.htm

CARVALHO, A.S. *Metodologia da Entrevista.* 2. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1991. 93p.

CASCUDO, L. da C. *Contos Tradicionais do Brasil.* 12 ed. São Paulo: Global, 2003. 320p.

CASTELLANI, J. *A Ação Secreta da Maçonaria na Política Mundial.* São Paulo: Landmark, 2001.

CASTELLS, M. *O Poder da Identidade.* Volume II. trad. Klauss Brandini Gerhardt. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVALARI, R.M.F. *Educação e Integralismo:* um estudo sobre estratégias na organização da ação integralista brasileira. São Paulo: FE/USP, 1995. 166p. (Tese de Doutoramento em Educação apresentada à FE/USP).

CAVES, R.E. *Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage.* The American Economic Review. 1984. v. 74. n. 2. p. 127-132.

CELSO, A. *Porque me Ufano do meu Paiz.* 8.ed. rev. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 1900. (Coleção dos Autores Celebres).

CENSO DEMOGRÁFICO / IBG. –v.1. Rio de Janeiro: IBGE, 2000.

CERQUEIRA NETO, E. P. *Gestão da Qualidade:* princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993.

CHINOY, E. *Método de Estudo de Caso – Dicionário de Ciências Sociais.* Rio de Janeiro: FGVpec, 1986.

CHURCHILL JR., G.A. *Marketing Research:* methodological foundations. 6. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

COIMBRA, R. O. A Bandeira do Brasil. Rio de Janeiro: Fundação IBGE, 1972. 502 p.

COSTA, E.V. da. *Introdução no Estudo da Emancipação Política do Brasil.* In: MOTTA, C.A. (org.) *Brasil em Perspectiva.* São Paulo: DIFEL, 1972.

COSTA, J.R.V. O firmamento como símbolo nacional. Tribuna de Santos, Santos, 25 nov. 2002. Caderno de Ciência e meio ambiente, p. D-4.

COUTINHO, L. FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.* Campinas: Editora Unicamp, 1994.

CRONBACH, L.J. et al. *Toward a Reform of Program Evaluation:* aims, methods, and institutional arrangements. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.

CUCCAGNA, C. *Utopismo Modernista:* o índio no ser-não-ser da brasilidade (1920-1930). São Paulo: FFLCH/USP, 2004. 293p. (Tese de Doutoramento em Literatura Brasileira apresentada à FFLCH/USP).

CUNHA, E. *Os Sertões.* 2 ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2001. 926p.

DA MATTA, R. *A Casa e a Rua.* 5 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997. 164p.

_____. *Carnavais, Malandros e Heróis.* 1 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. 352p.

DANGER, E.P. *A Cor na Comunicação.* São Paulo: Fórum, 1973.

DÉRIBÉRÉ, M. *La Coleur dans lês activités humaines.* 3. ed. Paris: Dunod, 1968.

DICHTER, E. *Handbook of Consumer Motivation:* the psychology of the world of objects. 2. ed. New York: McGraw-Hill, 1964.

DUARTE, M. *O Guia dos Curiosos.* São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

ERIKSON, E.H. *Identidade:* juventude e crise. trad. Álvaro de Cabral. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FAORO, R. *Os Donos do Poder.* 3 ed. Rio de Janeiro: Globo, 2001. 913p.

FARINA, M. *Psicodinâmica das Cores em Comunicação.* 4. ed. São Paulo:; Edgard Blücher, 1990.

FAUSTO, B. *História do Brasil.* 11 ed. São Paulo: Edusp, 2003. 660p.

FERNANDES, F. *A Revolução Burguesa no Brasil.* 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

FERRAZ, J. C. et al.. *Made in Brasil.* Rio de Janeiro : Campus, 1995,

FERREIRA, A.B.H. *Novo Aurélio Século XXI:* o dicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, P. C. *Perspectivas de Longo Prazo da Economia Brasileira*: uma análise exploratória. Anais do 24 º Encontro Nacional de Economia, 1996.

FESTINGER, L. *A Theory of Social Comparison Processes.* Human Relations, 1954. v. 7. p. 117-140.

FLETCHER, J. *Como Conduzir Entrevistas Eficazes.* trad.Maria Cristina F. da Silva. São Paulo: Clio Editora, 1995. 94p.

FONSECA, T.N.L. *Da Infâmia ao Altar da Pátria.* São Paulo: FFLCH/USP, 1992. 250p. (Tese de Doutoramento em História apresentada à FFLCH/USP).

FRANZINI, F. *As Raízes do País do Futebol.* São Paulo: FFLCH/USP, 2000. 120p. (Dissertação de Mestrado em História Social apresentada à FFLCH/USP).

FREEMAN, C. *The "National System of Innovation" in Historical Perspective*. Cambridge Journal of Economics, London, v. 19, nº 1, p. 5-24, 1995.

FREITAS, M.E. de. *Cultura Organizacional:* identidade, sedução e carisma? 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREYRE, G. *Casa Grande e Senzala.* 47 ed. São Paulo: Global, 2003. 756p.

_____. *Ordem e Progresso.* 6 ed. São Paulo: Global, 2004a. 1114p.

_____. *Sobrados e Mucambos.* 15 ed. São Paulo: Global, 2004b. 1008p.

FRYE, N. *Anatomia da Crítica.* trad. Péricles Eugênio da Silva Ramos. São Paulo: Cultrix, 1973.

FURTADO, C. *Formação Econômica do Brasil.* 32 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003. 256p.

GAJ, L. *Tornando a Administração Estratégica Possível.* São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.

GALBRAITH, J.K. *Novo Estado Industrial.* São Paulo: Nova Cultural, 1998.

GALE, B. BUZZEL, R.D. *The PIMS Principles.* New York: The Free Press, 1987. 322p.

GARRETT, A. *A Entrevista, Seus Princípios e Métodos.* trad. Maria de Mesquita Sampaio. 6. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1974. 239p.

GASQUES, A.E.G. *Um Estudo Simbólico.* Diss... FFLCH mestrado em estudos comparados de literaturas de língua portuguesa. São Paulo, 2003.128p.

GEE, B.J. *Winning the Image Game:* a ten step masterplan for achieving power, prestige, and profit. Berkeley: Page Mill Press, 1993.

GELB, B.D. *Market Patriotism: Advertising Dilemma.* Journal of Advertising Research. January-February, 2002. p. 67-69.

GESTRIN, M. et al. *The Templeton Global Performance Index 2001.* The Oxford Research Briefings. Oxford: Templeton College, University of Oxford, 2001.

GHEMAWAT, P. *A Estratégia Esquecida.* Harvard Business Review – Ed. em Português. Novembro, 2003. v. 81. n. 11. p. 64-72.

_____. *Sustainable Advantage.* Harvard Business Review. 1986. v. 64. n. 5. p. 53-58.

GIDDENS, A. *Modernity and Self-Identity:* self and society in the late modern age. Cambridge: Polity Press, 1991.

GIGLIOLI, R.S. *Civilizando pela Música.* São Paulo: FE/USP, 2003. 279p. (Tese de Doutoramento em Educação apresentada à FE/USP).

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1987.

GIRALDI, J.M.E. CARVALHO, D.T. de. *O Uso da Informação sobre o País de Origem de Produtos Brasileiros como fonte de Vantagem Competitiva nos Mercados Externos.* Anais do VII SEMEAD, 2004.

GIRON, L.A. *A Bacanal do Espírito.* São Paulo: FFLCH/USP, 2004. 352p. (Tese de Doutoramento em Artes Cênicas apresentada à ECA/USP).

GLUCK, E.W. et al. *Strategic Management for Competitive Advantage.* Harvard Business Review. 1980. V. 58. n. 4. p. 154-161.

GOETHE, J.W. *Doutrina das Cores.* trad. Marco Gianotti. São Paulo: Nova Alexandria, 1993. 174p.

GONÇALVES, M.R. *Cinema Brasileiro e Identidade Nacional:* discurso e construção (1898 – 1969). São Paulo: ECA/USP, 2005. 205p. (Tese de Doutoramento em Ciência da Comunicação apresentada à ECA/USP).

GUBA, E.G. LINCOLN, Y.S. *Effective Evaluation.* San Francisco: Jossey-Bass, 1981.

HIPPEL, E. von. *The Sources of Innovation.* New York: Oxford University Press, 1988.

HOLANDA, S.B. *Raízes do Brasil.* 11 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1987. 224p.

HOLBROOK, M.B. CORFMAN, K.P. *Quality and Value in the Consumption Experience:* Phaedrus Rides Again. In: *Perceived Quality:* how consumers view stores and merchandise. Lexington: Lexington Books, 1985. p. 31-58.

HOUAISS, A. VILLAR, M.S. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IGLESIAS, F. *Historiadores do Brasil.* Belo Horizonte: Nova Fronteira-UFMG, 2000.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Sistema Nacional de Indicadores Educacionais. Imagens da educação brasileira. Boletim de Indicadores Educacionais, Brasília, Inep, nº 5, p. 17 - 18, junho /1995.

JACOBY, J. OLSEN, J.C. *Perceived Quality:* how customers view stores and merchandises. Massachusetts: Lexington Books, 1985. 313p.

KIMURA, A.K. *Identificação de Oportunidades para a Indústria Brasileira de Semicondutores Através das Teorias de Vantagem Competitiva e Investimento Internacional.* 2005. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Getulio Vargas / Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

KOLCK, T. van. *Vivência e Cor.* Boletim de Psicologia, 1971. ano XXIII, n. 61.

LANTZ, G. LOEB, S. *Country of Origin and Ethnocentrism:* an analysis of Canadian and American Preferences Using Social Identity Theory. Advances in Consumer Research. 1996. v. 23. p. 374-378.

LEENDERS, M.R. ERSKINE, J.A. *Case Research:* the case writing process. 3. ed. Ontário: The University of Western Ontario, 1989.

LEITE, S.F. *República no Brasil:* Quintino Bocaiúva e Silva Jardim – trajetórias e idéias. São Paulo: FFLCH/USP, 1993. 188p. (Dissertação de Mestrado em História apresentada à FFLCH/USP).

LEVI, P.S. LEMESHOW, S. *Sampling of Populations:* methods and applications. USA: Willey Series in Probability and Statistics, 1999

LIMA, O. *Formação Histórica da Nacionalidade Brasileira.* 2 ed. Rio de Janeiro: Top Books, 1997. 192p.

LOBATO, M. *Urupês.* 37 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 179p.

LÜSCHER, M. *O Teste das Cores.* Rio de Janeiro: Renes, 1969. c192p.

LUZ, M.F. *Os Símbolos Nacionais* - Edição comemorativa do 165º ano da Independência e 98º da República da Secretaria de Imprensa e Divulgação da Presidência da República. 2 ed. Brasília: Gráfica Brasiliana, 1986.

MACHADO, A. *Vida e Morte do Bandeirante.* Belo Horizonte: Itatiaia, 1980. 256p.

MALHOTRA, N.K. *Marketing Research:* an applied orientation. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing.* São Paulo: Papirus, 1999.

MAY, R. *Poder e Inocência:* uma análise das fontes de violência. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

MICHAEL, W.B. *Handbook in Research and Evaluation.* San Diego: EdiTs Publishers, 1977.

MOREIRA, J.C.T. et al. *Dicionário de Termos de Marketing.* São Paulo: Atlas, 1996.

MOREIRA, M.M. CORREIA, P.G. *A First Look at the Impact of Trade Liberalization of Brazilian Manufacturing Industry.* World Development, 1998.

MORGAN, G. *Imagens da Organização.* Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

MOTTA, F.C.P. ALCADIPANI, R. *Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição.* Revista de Administração de Empresas. Janeiro-Março, 1999. v. 39. n.1. p. 6-12.

MUNANGA, K. *Rediscutindo a Mestiçagem no Brasil:* Identidade Nacional versus Identidade Negra. São Paulo: FFLCH/USP, 1997. 236p. (Tese de Livre-Docência em Antropologia apresentada à FFLCH/USP).

NABUCO, J. *O Abolicionismo.* 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2000. 244p.

NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE MONOGRAFIA / Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Biblioteca Karl A. Boedecker. 3. ed. São Paulo: FGV-EAESP, 2003. 95p.

NOTICIÁRIO DO EXÉRCITO. Nr 9.329 de 19 Nov 1997.

NOVAIS, F.A. *História da Vida Privada no Brasil.* 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. 523p.

OLIVEIRA, D.P.R. de. *Planejamento Estratégico:* conceitos, metodologias e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAPADOPOULOS, N. HESLOP, L.A. *Product and Country Images:* impact and role in International Marketing. New York: The Haworth Press, 1993.

PATTON, M.Q. *Qualitative Evaluation and Research Methods.* Newbury Park: Sage, 1990.

PEREIRA, B.N. et al. *Consumo entre Gays:* compreendendo a construção da identidade homossexual através do consumo. Anais do Enanpad, 2005.

PIROLA, L.T. *Alencar e a Busca da Identidade Nacional.* São Paulo: FFLCH/USP, 1992. 250p. (Tese de Doutoramento em Literatura Brasileira apresentada à FFLCH/USP).

POPCORN, F. MARIGOLD, L. *Click.* Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PORTER, M.E. *Competição:* estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Estratégia Competitiva:* técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. *The Structure within Industries and Companies' Performance.* Review of Economics. May, 1979. LXI. P. 214-27.

_____. *Vantagem Competitiva:* criando e sustentando um desempenho superior. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

_____. *What is strategy?* Harvard Business Review. November-December, 1996. v.74. n.6. p.485-501.

PRADO JR., C. *Formação do Brasil Contemporâneo.* 24 ed. São Paulo: Brasiliense, 1996. 394p.

_____. *História Econômica da América Latina.* São Paulo: Brasiliense, 1987.

PRADO, P. *Retrato do Brasil.* 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1999. 319p.

PROENÇA-DE-GOUVÊA, R.A.S. *Brasil em Símbolos.* Setembro, 2005. (Relatório em elaboração).

RAPP, S. COLLINS, T. *Maximarketing.* São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

RIBEIRO, D. *O Povo Brasileiro:* a formação e o sentido do Brasil. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 476p.

_____. *O Processo Civilizatório.* 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. 344p.

RICARDO, D. *The Principles of Political Economy and Taxation.* Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1981.

ROCHA POMBO. *História do Brasil.* Volume I – o descobrimento e a colonização. Rio de Janeiro: Jackson, 1947.

ROCHA, I. PONTE, M.T. *Marcas da Competitividade.* GV Executivo. Agosto-Outubro, 2005. v. 4. n. 3. p.33-37.

ROESCH, S.M.A. *A Dissertação de Mestrado em Administração:* proposta de uma tipologia. Revista de Administração. Janeiro-Março, 1996. v. 31. n.1. p. 75-83.

RORSCHACH, H. *Psicodiagnóstico.* Buenos Aires: Editora Paidós, 1961.

ROTHSCHILD, W.E. *How to Gain (and maintain) Competitive Advantage in Business.* New York: McGraw Hill, 1984.

SACHS, I. et al. (org.). *Brasil:* um século de transformações. São Paulo, Companhia das Letras, 2001.

SANTOS, R.C. *Made in Brazil.* RAE Executivo. Agosto-Outubro, 2003. v. 2. n. 3. p.33-37.

_____. *Oferecendo Valor para o Cliente.* Marketing Industrial. Maio-Julho, 1997. p. 24-31.

SCHACHTEL, E.G. *On Color and Affect.* Psychiatry, 1943. v. 6. p. 393-409.

SCHARAMM, W. *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects.* Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC. December, 1971.

SCHEIN, E.H. *Consultoria de Procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional.* São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

SCHOPENHAUER, A. *Tratado Sobre a Visão e as Cores.* trad. Maurice Elie. Paris: J. Vrin, 1986.

SCHUMPETER, J.A. *Capitalism, Socialism and Democracy.* New York: Harper & Row, 1950.

SCWARTZ, B. *The Creation and Destruction of Value.* American Psychologist. January, 1990. p. 7-15.

SELLTIZ, C. et al. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.* 2. ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1987. 3v.

SILVA, A.C.M. *Ensino de História, Cinema, Imprensa e Poder na Era Vargas.* São Paulo: FE/USP, 2005. 239p. (Dissertação de Mestrado em Educação apresentada à FE/USP).

SILVA, J.B. de A. *Projetos para o Brasil.* 1 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1998. 376p.

SIQUEIRA, M.B. *Caixa Preta:* samba e identidade nacional na Era Vargas. São Paulo: FFLCH/USP, 2004. 262p. (Tese de Doutoramento em História Social apresentada à FFLCH/USP).

SKIDMORE, T.E. *Uma História do Brasil.* Trad. Raul Fiker. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

SMITH, A. *The Wealth of Nations.* New York: The Modern Library, 1937.

SODRÉ, N.W. *Formação Histórica do Brasil.* 1 ed. Rio de Janeiro: Graphia, 2002. 454p.

SOUTH, S.E. *Competitive Advantage:* the cornerstone of strategic thinking. The Journal of Business Strategy. 1981. v. 1. n. 4. p. 15-25.

STEARNS, J.M. et al. *Buying for the Love of Country:* assessing the ethics of patriotic appeals in advertising.

STOECKER, R. *Evaluating and Rethinking the Case Study.* The Sociological Review, 1991. n. 39. p. 88-112.

TAJFEL, H. *Social Identity and Intergroup Relations.* Cambridge: University Press, 1982.

TELLIS, W. *Application of a Case Study Methodology.* The Qualitative Report. September, 1997. v. 3. n. 3.

THOMÉ, R.V.B. *Caleidoscópios em Ponto de Fuga:* Gilberto Freyre e Cândido Portinari – arte, sociologia e educação. São Paulo: FE/USP, 2002. 286p. (Tese de Doutoramento em Educação apresentada à FE/USP).

TRUJILLO FERRARI, A. *Metodologia da Ciência.* 3 ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

TURNER, J.C. *Towards a Cognitive Redefinition of the Social Group.* In: AJFEL, H. *Social Identity and Intergroup Relations.* Cambridge: University Press, 1982.

VASCONCELOS, F.C. BRITO, L.A.L. *Vantagem Competitiva:* o construto e a métrica. Revista de Administração de Empresas. Abril-Junho, 2004a. v. 44. n.2. p. 51-63.

VASCONCELOS, F.C. *How Much Does Country Matter?* Relatório de Pesquisa – NPP. n. 41. São Paulo: EAESP, 2004b.

VELLOSO, M.P. *A Brasilidade Verde-Amarela:* nacionalismo e regionalismo paulista. Estudos Históricos, Rio de Janeiro. v.6. n.11, 1993. p. 89-112.

VIANA, O. *Evolução do Povo Brasileiro.* 2 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1933.

_____. *Populações Meridionais do Brasil.* 1 ed. Belo Horizonte: Villa Rica, 1987. 630p.

VIVES, W. *A Imagem do Local de Origem dos Produtos e a Obtenção de Vantagens Competitivas:* um estudo de caso com os cafés especiais de São Paulo. São Paulo: EAESP/FGV, 2000. 196 p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de pós-graduação da EAESP/FGV. Área de concentração: Mercadologia).

WIERSEMA, F. *Custumer Intimacy.* Califórnia: Knowledge Exchange, 1996. 221p.

WOODRUFF, R.B. *Customer Value:* the next source for Competitive Advantage. Journal of Academy of Marketing Science. Spring, 1997. v. 25. n. 2. p. 139-153.

YIN, R.K. *Estudo de Caso:* planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

<u>Apêndice A</u> – Listagem resultante da sondagem do mercado doméstico

Uso da Identidade Nacional Percebida em 116 Empresas
(em negrito as 42 empresas que foram abordadas)
(em itálico destacado as 10 entrevistadas)

Abordagem 1 – Visita ao Varejo (53 empresas identificadas)

1. ***AGROVERT'S-PRATIGEL – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Produto 100% nacional: gerando emprego para os brasileiros"***
2. **ALOÉS – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Orgulhosamente brasileira"**
3. AMACOCO – Bandeira do Brasil com todas as cores
4. AMAZÔNIA – Bandeira do Brasil com todas as cores
5. AMBIAL – Bandeira do Brasil com todas as cores
6. ASTRO – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Brazil Speciality Coffee Association"
7. **BETAMIX – Bandeira do Brasil com todas as cores em formato de coração + embalagem nas cores verde e amarelo**
8. BOMBRIL – Selo "O melhor do Brasil é o brasileiro"
9. **BRASIL CITRUS – Logomarca no formato da bandeira do Brasil + cores verde e amarelo**
10. **CAFÉ DAMASCO – Fita verde e amarela na embalagem + Slogan "100% Café do Brasil"**
11. CAFÉS BOM RETIRO – Bandeira do Brasil com todas as cores
12. CARLOS GUTH – Contorno monocromático da bandeira do Brasil
13. **CERA INGLEZA – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Empresa 100% brasileira"**
14. CIA BRASIL CENTRAL – Bandeira do Brasil com todas as cores + "Brasil" no nome do produto
15. **CIA PIRASSUNUNGA – Bandeira do Brasil com todas as cores**
16. **CLAMORE – Slogan "Cachaça do Brasil" + ícones nacionais no rótulo, como morro do Pão de Açúcar, vitória-régia, arara azul e tucano + forte apelo nacional com receita de "caipirinha brasileira" no verso**
17. DA FRUTA – Selo comemorativo de 20 anos com a bandeira do Brasil em todas as cores
18. **DOCICAN – Embalagem nas cores verde e amarelo + coração verde e amarelo + inscrição "Orgulho de ser brasileiro"**
19. FAZENDA SAPUCAIA – Embalagem com as cores azul e verde + inscrição "Brasil"
20. FAZENDA VARGEM GRANDE – Fita com as cores verde e amarelo no rótulo
21. FLORESTAL ALIMENTOS – "Brazilian" no nome + embalagem com as cores verde e amarelo
22. INACERES – Fita nas cores azul, amarelo e verde na tampa
23. IND. ALIM. DO VALE – Bandeira do Brasil com todas as cores
24. **JANDAIA – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "100% brasileira"**
25. JLS – Bandeira do Brasil com todas as cores
26. LUCKY – Embalagem nas cores verde, amarelo e azul + boneco com faixa "Brasil penta" segurando a taça da Copa do Mundo
27. **MAIS – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "100% brasileiro"**
28. **MANIKRAFT – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Empresa 100% brasileira"**
29. MARATÁ – Embalagem nas cores verde e amarelo + amarelo e azul
30. MITSUI ALIMENTOS – "Brasileiro" no nome do produto + faixa verde e amarela
31. **MIX & SPICES – Bandeira do Brasil estilizada em verde e amarelo + inscrição "Made in Brazil"**
32. **MOSSORÓ – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "product of Brazil"**
33. NEVER – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Empresa 100% nacional"
34. **PANTERA – Bandeira do Brasil com todas as cores**

35. PINDORAMA – Bandeira do Brasil com todas as cores

36. PREDILECTA – Bandeira do Brasil estilizada com todas as cores + Mapa do Brasil

37. PRODUTOS BRASIL – Logomarca nas cores verde e amarelo + slogan "A melhor polpa de fruta do Brasil"
38. PRO-VIDA – Bandeira do Brasil com todas as cores
39. **QUÍMICA AMPARO – Bandeira do Brasil com todas as cores**
40. REFINARIA NACIONAL DE SAL – Bandeira do Brasil monocromática
41. REGINAVES – Logomarca nas cores verde, amarelo, azul e branco
42. **SCHINCARIOL – Slogan "100% Brasil" – Bandeira estilizada**
43. SENZALA – Flâmula Verde e Amarela
44. SERRA DA CANASTRA – Selo "Cafés do Brasil" + inscrição "Café Orgânico do Brasil"

45. SIOL – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Empresa 100% brasileira"

46. **SOCAM – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Brasileiro por natureza" + logomarca em verde e amarelo + selo "Cafés do Brasil"**
47. **SOCÔCO – Bandeira do Brasil nas cores verde e amarelo + inscrição "produto 100% nacional gerando empregos para os brasileiros"**
48. **SUCOS DO BRASIL – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "100% brasileira"**
49. **TOTAL QUÍMICA – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "100% brasileiro"**
50. USINA COLOMBO – Embalagem nas cores verde e amarelo
51. USINA ITAIQUARA – Slogan: "O Brasil prefere"
52. VALE FÉRTIL – "Brasileirinhas" no nome do produto + embalagem nas cores verde e amarelo
53. ZIMBRA – Bandeira do Brasil com todas as cores + inscrição "Empresa brasileira"

Abordagem 2 – Sites 1000 Maiores (26 novas empresas identificadas)

54. BANCO DO BRASIL – "Brasil" no nome do Banco + comunicação nas cores azul e amarela + selo "Fome Zero"
55. BRASIL TELECOM – "Brasil" no nome da empresa / Logomarca + comunicação nas cores verde e azul
56. BRASKEM – Inscrição "Petroquímica Brasileira de Qualidade Mundial"
57. CAIXA – Barra do Ministério da Fazenda contendo a bandeira do Brasil e a logomarca do governo federal "Brasil – Um país de todos" + banner para investimento no "Tesouro Direto" + slogan "O Banco de Todos os Brasileiros"
58. CEDAE – Fotos de pontos turísticos do Rio de Janeiro aparecendo de forma randômica no cabeçalho da página
59. CEG – Logomarca do Governo Federal "Brasil – Um país de todos"
60. CHESF – Barra do Ministério das Comunicações contendo a bandeira do Brasil + logomarca do Governo Federal "Brasil – Um país de todos"
61. **COBRA – Logomarca nas cores azul e amarela + duas ilustrações em verde e amarelo + mapa do Brasil e fotos de pontos turísticos nacionais + citação "a COBRA foi a primeira empresa a desenvolver, produzir e comercializar tecnologia genuinamente nacional" na seção A Empresa**
62. **CORREIOS – Barra do Ministério das Comunicações contendo a bandeira do Brasil + logomarca do Governo Federal "Brasil – Um país de todos" + logomarca Correios e comunicação nas cores azul e amarela + Coração com a bandeira do Brasil e o slogan "Sou correios, sou Brasil".**
63. COTIA TRADING – Fotos de pontos turísticos do Brasil (Corcovado, igrejas de Minas, etc)
64. DURATEX – Citação "Uma empresa 100% nacional" na seção Quem Somos do site
65. ELETRONORTE – Slogan "Pura energia brasileira" + logomarca do governo federal "Brasil"
66. FRIBOI – Pequena fita verde e amarela na ilustração de um contêiner para exportação + participação na campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro"
67. FURNAS – Barra do Ministério das Comunicações contendo a bandeira do Brasil + logomarca do governo federal "Brasil – Um país de todos" + selo Fome Zero
68. **GRENDENE – Bandeira do Brasil aplicada no produto "Rider BRX"**
69. ITAUTEC PHILCO – Citação "A Itautec é uma empresa 100% brasileira e atua no mercado..." na seção Institucional

70. OI – Banner "Gols do Brasileirão". Citação "única empresa de telefonia móvel 100% brasileira" dentro da seção Ao Investidor

71. GRUPO PÃO DE AÇÚCAR – Logomarca Pão de Açúcar alusiva ao ponto turístico do Rio de Janeiro + Bandeira Brasileira "Orgulho de Ser Brasileiro".

72. PETROBRAS – Logomarca + comunicação nas cores verde e amarela + campanha "Petrobrás 50 anos" valorizando-a como empresa brasileira respeitada internacionalmente.

73. PETROBRAS DISTRIBUIDORA – Logomarca + comunicação nas cores verde e amarela + Papagaio como símbolo da loja de conveniência BR Mania

74. REFAP –Barra do Ministério das Comunicações contendo a bandeira do Brasil + logomarca do governo federal "Brasil – Um país de todos" + selo Fome Zero + utilização das cores verde, amarelo, azul e branco na logomarca e comunicação

75. SERPRO –Barra do Ministério da Fazenda contendo a bandeira do Brasil e a logomarca do governo federal "Brasil – Um país de todos" + slogan "Soluções para um Brasil de todos" + Bandeira do Brasil + Logo "Casa Brasil" + selo "Fome Zero" + logo "Agência Brasil" + logo "100 bi exportados" acompanhado de inscrição "O Serpro participou dessa conquista"

76. TAM – Inscrição "Orgulho de ser brasileira" + coração e faixas verde-amarelas nas aeronaves

77. TIGRE – Logomarca na cor azul, envolta por um semi-círculo em verde e amarelo

78. VARIG – Inscrição "Brasil" como parte da logomarca

79. WEG – Bandeira do Brasil + inscrição "Orgulho de ser brasileira" + montagem da logo embutida na bandeira do Brasil e inscrição "Uma multinacional brasileira" dentro da seção Parques Fabris

Abordagem 3 – Análise não intencional (37 empresas que não haviam sido identificadas)

80. ASSOLAN – Animação no site com o mascote da campanha trajando uma faixa verde e amarela com a inscrição "O Fenômeno"

81. BANCO ABN-REAL – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes. + logo coincidentemente com recorte da bandeira.

82. BIOLEVE BRASIL – Bandeira do Brasil + Empresa 100% Nacional

83. BRADESCO – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

84. BV FINANCEIRA – Bandeira Brasileira + inscrição "100% Brasil" nos uniformes

85. CARREFOUR – Logo em verde-amarelo na campanha 30 anos de Brasil

86. CCE – Citação "Além de tudo isso, nossos produtos têm o maior índice de nacionalização de componentes eletrônicos do setor. O que nos torna os mais brasileiros dos brasileiros." na seção A Empresa + citação "Totalmente nacional, o Grupo CCE acredita e faz parte do desenvolvimento do Brasil" na seção O Grupo

87. COCA-COLA – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

88. CONSIGAZ – Slogan "Brasileira com muito orgulho" + participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

89. COPERSUCAR – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

90. DANONE – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

91. DOLLY – Slogan "O Sabor Brasileiro" + Brasileiro não tem medo de estrangeiro (Dolly vs. Coca-Cola)

92. ELETROBRÁS – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

93. EMBRAER – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

94. EUROFARMA – Citação no site "Mas para uma indústria de capital 100% nacional, que conhece as necessidades de seu país, não basta priorizar o acesso aos medicamentos." na seção "A Eurofarma"

95. FORD MOTOR – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

96. GIRAFFAS – Utilização da imagem de um hambúrguer simulando a bandeira do Brasil + jingle e slogan "O Sabor de Ser Brasileiro"

97. GM DO BRASIL – Selo comemorativo "80 anos de Brasil" + participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

98. GRADIENTE – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

99. HERING – Slogan "O Básico do Brasil" + fotos de modelos com a bandeira do Brasil ao fundo

100. KASINSKI – Citação no site "A Kasinski é uma marca genuinamente brasileira que produz motocicletas, motonetas, ciclomotores e triciclos com tecnologia de fabricantes mundialmente consagrados." na seção "A Empresa"

101. KIA MOTORS – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

102. LOCALIZA – Comunicação nas cores verde e amarela

103. MICHELIN – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

104. MULTIBRÁS – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

105. OLYMPIKUS – Utilização de imagens do Rio de Janeiro com destaque para os Jogos Panamericanos de 2007 e patrocínio da equipe olímpica brasileira.

106. PROSEGUR – Bandeira Brasileira

107. SADIA – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

108. SERASA – Detalhe verde e amarelo na logomarca + slogan "A Serviço do Desenvolvimento do Brasil"

109. SP ALPARGATAS* (UNIDADE DE NEGÓCIOS HAVAIANAS) – Forte apelo nacional com a exploração da bandeira do Brasil e das cores nacionais + produto "Havaianas Brasil" / *(UNIDADE DE NEGÓCIOS TOPPER) – Slogan "É do país do futebol"

110. SUZANO – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

111. TECSAT – Empresa 100% Nacional + uso das cores da bandeira nacional na comunicação.

112. TELEFÔNICA – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

113. TELEMAR – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

114. TIM – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

115. TROLLER – Citação "A Troller Veículos Especiais S/A é a única montadora de automóveis genuinamente brasileira" na seção A Troller + participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes + adesivo nos carros "o Brasileiro do Paris-Dakar"

116. UNILEVER – Participação da campanha "O Melhor do Brasil é o Brasileiro", conforme site da ABA – Associação Brasileira dos Anunciantes

Apêndice B – Carta de Apresentação e Convite

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Escola de Administração de Empresas de São Paulo

São Paulo, 25 de Outubro de 2005.

Prezado Ilustríssimo Senhor xxx

Sou mestrando da FGV/EAESP e venho desenvolvendo, com intuito exclusivamente acadêmico, um estudo científico que dará base à minha Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas.

O estudo – com a orientação do Prof. Dr. Rubens da Costa Santos – visa compreender um crescente fenômeno que se observa no mercado: a utilização de símbolos de identidade nacional na comunicação das empresas brasileiras e o impacto estratégico desta prática no cenário competitivo doméstico.

Identifiquei, nos mais diversos setores da economia, não mais que cinqüenta empresas pioneiras na utilização desta prática mercadológica, hoje percebida positivamente tanto pelo potencial estratégico quanto pelos benefícios intrínsecos aos clientes e sociedade. Pretendo com este estudo contribuir para a compreensão desta nova prática, apontar seus desafios atuais e indicar caminhos para desenvolvê-la.

Os resultados finais deste estudo serão apresentados – num relato executivo – para as empresas que dele participarem, destacando-se na ocasião os devidos agradecimentos aos entrevistados e às respectivas empresas.

Nesse sentido, tendo identificado o uso desta prática na **Xxxxx**, convido-**o** para participar deste esforço vanguardista de evolução das práticas de marketing genuinamente brasileiras. Se, por ventura, julgar que outro profissional da empresa possa participar da pesquisa e melhor responder sobre os aspectos relacionados à prática em estudo, solicito a gentileza de encaminhar esta carta e nos remeter o contato do mesmo.

Destarte, solicito encarecidamente a cooperação de vossa empresa, recebendo-me pessoalmente durante cerca de quarenta minutos, em data e horário a serem agendados, para que possa entrevistá-l**o** nesta matéria.

Mister se faz ressaltar que o conteúdo individual das respostas será mantido no mais absoluto sigilo comercial, não servindo a outro fim senão aquele acima explicitado, o meio acadêmico. Os dados obtidos serão tratados em grupo e nenhuma entrevista em particular será analisada ou apresentada isoladamente.

Entrarei em contato por telefone nos próximos dias para verificar a possibilidade de agenda no mês de novembro.

Atenciosamente,

Prof. Rodrigo Proença de Gouvêa
Mestrando – rgouvea@gvmail.br
Tel. Contato: (11) 8383-9432

Prof. Dr. Rubens da Costa Santos
Orientador – rcsantos@fgvsp.br

EQUIS ACCREDITED
ACCREDITED AACSB INTERNATIONAL

MCD – Departamento de Mercadologia
Rua Itapeva, 474 - 9º andar
01332-000 São Paulo SP Brasil
Telefone: (11) 3281- 7747
Fax: (11) 3284- 1789
www.fgvsp.br

<u>Apêndice C</u> – Roteiro para Agendamento de Entrevistas

Bom dia senhora _____. **(nome da secretária / auxiliar)**

Meu nome é Bruno Lessa. Eu sou da equipe do Sr. Rodrigo Proença de Gouvêa, pesquisador da Fundação Getúlio Vargas que está desenvolvendo um trabalho de Marketing de interesse da _____ **(nome da empresa)**.

Conforme a carta convite, especialmente dirigida ao Sr(a)._____, que enviamos na última terça-feira, gostaríamos de convidá-lo(a) a tomar parte deste projeto. Acredito que ele(a) esteja aguardando nossa ligação. Ele pode nos atender agora?

1ª Negativa – De qualquer maneira muito obrigado pela sua gentil atenção senhora _____ , voltaremos a ligar amanhã pela manhã. Até logo!

2ª Negativa – Está bem senhora _____. Qual seria um momento oportuno para voltar a ligar? Muito obrigado mais uma vez pela sua cortesia para conosco. Até logo!

3ª Negativa – Senhora _____, se por ventura ele estiver impossibilitado de nos atender, poderia nos indicar um outro gestor estratégico de marketing da empresa? Qual o nome e cargo dele na empresa? Em que número podemos encontrá-lo? Muito obrigado por toda sua atenção até aqui! Até breve!

Como vai Sr.(a) _____? Muito obrigado por nos atender.

Conforme nossa carta de apresentação que o(a) senhor(a) recebeu no início desta semana, gostaríamos de saber se o(a) senhor(a) poderá aceitar nosso convite, nos honrando com sua participação no estudo científico que vem sendo desenvolvido pelo Sr. Rodrigo Proença de Gouvêa.

Permita-me detalhar melhor do que se trata este convite. O Sr. Rodrigo é um jovem pesquisador que está desenvolvendo uma nova tese na área de estratégias de marketing para empresas nacionais, versando justamente sobre "O Uso da Identidade Nacional como Vantagem Competitiva no Mercado Doméstico". Estudo para o qual nós acreditamos que possa contribuir grandemente com vosso conhecimento, visto que sua empresa é entendida como pioneira em manifestar sua "brasilidade" nos diversos modos de comunicação com o mercado.

Reconhecendo, portanto, o vanguardismo que sua empresa representa, seria para nós pesquisadores da Fundação Getúlio Vargas um privilégio poder ouví-lo pessoalmente acerca de suas percepções sobre este novo tema. Nossa idéia é marcar esta conversa para os próximos dias, quando nos orientaremos por um roteiro de entrevista previamente elaborado. Imaginamos que este bate-papo deverá durar aproximadamente 50 minutos, não devendo ultrapassar uma hora.

Temos um cronograma de pesquisa, segundo o qual, poderemos visitá-lo entre os dias do mês de outubro, em horário que melhor convier à sua agenda, embora tenhamos preferência pelo início da manhã.

(<u>em caso afirmativo, agendar local, data e horário</u>)

Antecipadamente agradecemos sua gentileza em nos receber. Será uma conversa muito importante. Até breve!

Apêndice D – Roteiro Tentativo para Entrevistas em Profundidade

Este é um projeto de pesquisa acadêmica, para minha dissertação de mestrado em estratégias de marketing, que tem por objetivo explorar e descrever o fenômeno relativamente recente do uso da identidade nacional por empresas brasileiras, especialmente visando entender os fatores ligados à concepção desta prática por parte de seus executivos.

Deste modo, não existem respostas certas ou erradas para as perguntas. O importante é ouvir o seu depoimento para assimilar a visão que possui em relação a esta prática.

A empresa foi escolhida por apresentar, em sua comunicação com o público, aspectos declarados de brasilidade, observados aqui nas seguintes formas: (LISTAR FORMAS).

Abertura: Antes de começarmos, pelo risco de minhas observações terem omitido outras facetas relevantes do uso da identidade nacional na empresa, gostaria de fazer uma pergunta preliminar: Além das formas que citei, onde mais a "brasilidade" é manifesta pela empresa?

I Para começar quero lhe solicitar uma reflexão mais aberta, exterior à empresa, buscando compor uma LEITURA DO AMBIENTE:

1 – Considerando a atualidade frente aos últimos 10 ou 20 anos, observa algumas mudanças no nível de "patriotismo" e no sentimento de "identificação nacional" entre os brasileiros?

2 – Na sua percepção, que fatores podem ter influenciado este movimento de "nacionalismo" que tem se propagado no Brasil tanto no ambiente público, quanto no ambiente privado?

3 – No seu entendimento, qual a importância do atual "avivamento" dos valores cívicos para o Brasil, para os próprios brasileiros e para as empresas nacionais?

II Com objetivo introdutório desta entrevista, quero lhe argüir sobre a NARRATIVA DA ORIGEM desta prática na empresa, para que tenha melhor compreensão de como ela surgiu:

1 – Desde que momento a empresa traz explícita a "brasilidade" na comunicação com o mercado doméstico?

2 – Gostaria de entender os motivos que levaram a empresa a se identificar claramente como brasileira. Quais foram os fatores determinantes argumentados para se adotar tal prática?

3 – Especificamente, naquele momento quais eram os resultados diretos pretendidos e os objetivos indiretos almejados com tal manifestação de nacionalidade?

4 – Acredita poderíamos nos referir a esta prática como uma nova estratégia de Marketing?

5 – Em caso positivo, qual seria o melhor nome para se batizar este novo tipo de Marketing?

6 – Voltando ao início, poderia relatar com mais detalhes a estória de como e através de quem surgiu a idéia de identificar claramente a “brasilidade” em seus produtos, serviços, slogan ou logomarca?

7 – Houve alguma resistência, argumentação contrária ou receio de qualquer tipo por parte de alguém na empresa, até mesmo por quem propôs a adoção desta prática?

8 – Qual foi a influência exercida pelos valores pessoais dos dirigentes maiores da empresa na escolha desta opção estratégica?

III Sobre o DESENVOLVIMENTO efetivo desta prática na sua empresa, quero ainda consultar sua memória com as perguntas que seguem:

1 – Que papel a agência de publicidade exerceu na definição estratégica de como a identidade nacional seria utilizada na comunicação da empresa com o mercado?

2 – Quais foram os aspectos considerados para definir os termos e as formas gráficas exatas na qual a “identidade nacional“ seria agregada às diversas formas de comunicação com o público (embalagem, publicidade, propaganda)?

3 – Em relação à forma como a “brasilidade” é manifesta hoje em comparação com quando começou, houve evoluções? Quais foram elas e por que razões aconteceram?

4 – Poderia afirmar que sua empresa hoje detém pleno entendimento da melhor forma de utilizar a identidade nacional na criação de valor? Em caso negativo, quais são as questões que ainda estão sem resposta e que gostaria que fossem respondidas?

IV As próximas perguntas visam especificamente obter sua orientação sobre a melhor forma de estudar e compreender o uso estratégico da “identidade nacional” pelas empresas:

1 – Por ser uma prática mercadológica relativamente nova, que áreas de conhecimento acredita que podem ser úteis para compor o melhor entendimento deste esforço estratégico?

2 – Qual é a importância e o papel desempenhado pela manifestação estratégica da “identidade nacional” na estratégia da empresa como um todo? Há sinergia entre elas?

3 – Em que medida a estratégia de manifestar a “brasilidade” é fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa na disputa com as demais do setor?

4 – Acredita que o número de consumidores brasileiros sensibilizados poderá vir a ser maior do que o atual? Se sim, em que percentual e sob que condições?

5 – Em que grau avalia que a brasilidade, quando foi manifesta, aumentou a percepção de valor que seus clientes tem de sua empresa?

6 – Considerando as mais diversas variações (demográfica, geográfica, comportamental, etc.) de perfil dos consumidores, em quais grupos julga que haja maior e menor impacto do apelo “patriótico”?

7 – Acredita que seria proveitoso atuar de forma diferenciada nestes “segmentos” específicos em busca de sua fidelização?

8 – Aspectos psicológicos de identificação social foram considerados pela empresa ou podem vir a contribuir para esta estratégia?

9 – Existem no mundo alguns movimentos que veicularam campanhas com o lema “Compre Nacional” visando inspirar em seus compatriotas a consciência de um consumo cívico-patriótico-nacionalista. Acredita que seria positivo, viável e vantajoso termos o mesmo no Brasil?

V Agora fazendo referência direta e objetiva aos RESULTADOS práticos efetivamente alcançados, gostaria que fizesse uma avaliação dos pontos apresentados a seguir:

1 – De que forma a sua empresa está medindo, acompanhando, percebendo e distinguindo os resultados desta estratégia específica?

2– De um modo geral, quais resultados imagina-se que podem ser especialmente atribuídos a esta?

3 – A “brasilidade” ocasionou algum aumento real na participação de mercado, no faturamento, no giro, na margem de rentabilidade ou ainda propiciou uma política de preços superior?

4 – Por parte dos consumidores, houve alguma reação emblemática, boa ou ruim, que possa relatar?

5 – De semelhante modo, houve alguma reação favorável ou contrária nos fornecedores?

6 – E qual foi o impacto nos funcionários? Percebe-se alguma diferença positiva ou negativa no seu envolvimento por terem a consciência de trabalharem em uma empresa genuinamente nacional?

7 – Recorda-se de como reagiram as demais esferas de interesse da empresa, especialmente se lembrando de alguma resposta: dos acionistas? Das diversas instâncias de governo? Das instituições financeiras? Dos sindicatos de trabalhadores? Dos meios de comunicação? De outros grupos de interesses especiais?

8 – Qual tem sido a reação e resposta dos concorrentes nacionais e estrangeiros à vossa estratégia de associar-se com a “identidade nacional”, podendo obter vantagem competitiva sobre estes?

9 – Acredita que o uso da brasilidade, de algum modo, reduz a ameaça de substitutos ou previne a entrada de novos competidores estrangeiros ou nacionais no setor?

VI Num exercício final de AVALIAÇÃO CRÍTICA DA PRÁTICA de manifestar a “brasilidade” da empresa nas suas relações com o mercado, gostaria de saber qual a sua análise (SWOT).

1 – Qual o maior ponto forte ou benefício somado à empresa por esta estratégia?

2 – Qual o maior sacrifício interno ou ponto de fraqueza que foi causado pela estratégia?

3 – Qual a maior oportunidade estratégica de mercado que pode ser explorada nesta estratégia?

4 – Qual o maior risco ou ameaça no uso desta prática no mercado doméstico brasileiro?

5 – Após este balanço de vantagens e desvantagens atuais, e considerando os desafios e potencial futuros desta estratégia, pergunto se há motivos, idéias e planos para manter e até expandir a prática no futuro próximo?

VII Antes de encerrar, se permitir, gostaria de tocar em 5 PONTOS POLÊMICOS referentes à estratégia de "brasilidade" na comunicação das empresas, nos quais quero contar com sua análise crítica:

1 – Observa-se que algumas empresas multinacionais estrangeiras, que atuam no Brasil, também têm utilizado as cores brasileiras e evidenciando o tempo que estão instaladas no Brasil gerando empregos. Qual a sua avaliação dos motivos estratégicos que as levam a adotar tais referências?

2 – Qual a sua análise crítica a respeito da postura ética e dos motivos que levam empresas de origem brasileira – cujo capital já não é majoritariamente brasileiro – a continuarem usando a "brasilidade" em sua comunicação como se ainda fossem genuinamente nacionais, negando sua nova nacionalidade?

3 – E nos casos das empresas genuinamente brasileiras que ocultam sua nacionalidade, por vezes até adotando nomes estrangeiros, o que acredita que esteja por traz desta estratégia?

4 – Além disso, acredita que haja a necessidade de coerência por parte das empresas que comunicam a sua "brasilidade", adotarem posturas socialmente responsáveis nas comunidades onde operam, na atuação mercadológica ética e no cumprimento integral de suas obrigações tributárias?

5 – Por fim, acredita que possa haver descrédito da estratégia de "identidade nacional" caso, as mesmas empresas que desejam ser valorizadas pelos seus compatriotas ao comunicar a sua "brasilidade", paradoxalmente não derem preferência a fornecedores nacionais de produtos e serviços, e seus dirigentes forem vistos se deslocando a bordo de carros importados?

Fechamento:

FINAL – Para fechar gostaria de saber se existe algo que não perguntei neste tema e que o senhor(a) gostaria de acrescentar de modo a contribuir ainda mais com esta pesquisa?

Gostaria de agradecer pelo seu tempo, pela disposição em colaborar e pelas excelentes contribuições ao estudo. Esta pesquisa de campo só é possível pelo compartilhar de experiências profissionais como a que ocorreu aqui. Muito obrigado!

(ENTREGA BANDEIRA DE MESA PARA O EXECUTIVO, SE JÁ NÃO TIVER UMA)

ANEXOS

Anexo 1 – Hino Nacional e Leitura Interpretativa Pessoal

Hino Nacional Brasileiro
Joaquim Osório Duque Estrada - 1909

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante.
E o sol da liberdade, em raios fulgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito à própria morte!

Ó pátria amada, idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de um sonho intenso, um raio vívido,
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formos céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
É belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada, entre outras mil,
És tu Brasil, ó pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminando ao sol do novo mundo!

Do que a terra mais garrida
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
Nossos bosques têm mais vida,
Nossa vida no teu seio mais amores.

Ó pátria amada, idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo,
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
– Paz no futuro e glória no passado.

Mas se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada, Entre outras mil,
És tu Brasil, Ó pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Inabalável Clamor de Libertação
Rodrigo A. S. Proença de Gouvêa - 2005

Às dezesseis horas e trinta do dia sete de setembro de 1822, as tranqüilas margens do córrego do Ipiranga ouviram o grito que ecoou os sentimentos de libertação, afirmação e promessa de um povo heróico que havia lutado por aquele momento. Naquele instante, raios cintilantes do sol da liberdade brilharam no céu de nossa pátria.

Se pelo braço forte e unido de nosso povo conseguimos conquistar a garantia da igualdade de constituirmos Nação independente, que o ideal de nosso peito continue desafiando a própria morte em razão do desejo intenso, inspirado e genuíno de liberdade plena.

Saúdo a ti ó pátria, declarando-me por seres tão querida e venerada.

Brasil, se o Cruzeiro do Sul brilha em teu formoso céu – que para conosco é tão generoso e puro – a luminosidade da cruz sinaliza para nós que tu és um sonho intenso de amor e és um raio vivo de esperança que se inclina à terra.

És grandioso pela riqueza de sua própria natureza extensa e abundante. És belo, forte e um gigante destemido! E o teu futuro refletirá esta grandeza, terra adorada.

Entre tantas outras nações, a escolhida para ser morada de seu povo és tu ó pátria amada! Aos filhos deste solo a terra fértil, gentil e materna não nega alimento, carinho e abrigo. Pátria amada, Brasil!

Assentado sobre uma morada tão rica, és abundantemente agraciado visto que ainda és banhado pelo mar e possui sobre si a profundidade do céu a te iluminar. E este sol do novo mundo faz com que tu brilhes como o destaque positivo da América.

Teus risonhos e lindos campos tem mais flores do que a morada mais rica e vistosa. Como acertaram os versos da canção do exílio de Gonçalves Dias: “nossos bosques tem mais vida” e “nossa vida” nessas terras tem “mais amores”.

Saúdo mais uma vez a ti ó pátria, declarando-me a ti reiteradamente por seres tu tão estimada e reverenciada.

Brasil, que a cruz do céu estrelado de tua bandeira simbolize o amor eterno que nós brasileiros sentimos por ti, e que o verde e amarelo da mesma representem, respectivamente, a serenidade no futuro e a riqueza do passado.

Mas se, por ventura, mais uma vez ergueres a força de suas armas em nome da justiça, Brasil tu verás que nenhum filho teu fugirá da luta, nem tampouco temerão a própria morte os que tanto te querem bem.

Entre tantas outras nações, a escolhida para ser defendida por seu povo és tu ó pátria amada! À mãe soberana, os seus honrados filhos também nada negarão. Pátria amada, Brasil!

Anexo 2 – Lei 5.700/71 – Consolidada (sem anexos)

Presidência da República
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 5.700, DE 1 DE SETEMBRO DE 1971.

Dispõe sobre a forma e a apresentação dos Símbolos Nacionais, e dá outras providências.

O **PRESIDENTE DA REPÚBLICA,** faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I

Disposição Preliminar

Art . 1º São Símbolos Nacionais:

I - a Bandeira Nacional;

II - o Hino Nacional;

III - as Armas Nacionais; e

IV - o Selo Nacional.(Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992)

CAPÍTULO II

Da forma dos Símbolos Nacionais

SEÇÃO I - Dos Símbolos em Geral

Art . 2º Consideram-se padrões dos Símbolos Nacionais os modelos compostos de conformidade com as especificações e regras básicas estabelecidas na presente lei.

SEÇÃO II - Da Bandeira Nacional

Art. 3° A Bandeira Nacional, adotada pelo Decreto n° 4, de 19 de novembro de 1889, com as modificações da Lei n° 5.443, de 28 de maio de 1968, fica alterada na forma do Anexo I desta lei, devendo ser atualizada sempre que ocorrer a criação ou a extinção de Estados. (Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992)

§1° As constelações que figuram na Bandeira Nacional correspondem ao aspecto do céu, na cidade do Rio de Janeiro, às 8 horas e 30 minutos do dia 15 de novembro de 1889 (doze horas siderais) e devem ser consideradas como vistas por um observador situado fora da esfera celeste. (Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992)

§2° Os novos Estados da Federação serão representados por estrelas que compõem o aspecto celeste referido no parágrafo anterior, de modo a permitir-lhes a inclusão no círculo azul da Bandeira Nacional sem afetar a disposição estética original constante do desenho proposto pelo Decreto n° 4, de 19 de novembro de 1889. (Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992)

§3° Serão suprimidas da Bandeira Nacional as estrelas correspondentes aos Estados extintos, permanecendo a designada para representar o novo Estado, resultante de fusão, observado, em qualquer caso, o disposto na parte final do parágrafo anterior. (Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992)

Art . 4º A Bandeira Nacional em tecido, para as repartições públicas em geral, federais, estaduais, e municipais, para quartéis e escolas públicas e particulares, será executada em um dos seguintes tipos: 1, com um pano de 45 centímetros de largura; 2, com dois panos de largura; 3, três panos de largura; 4, quatro panos de largura; 5, cinco panos de largura; 6, seis panos de largura; 7, sete panos de largura.

Parágrafo único. Os tipos enumerados neste artigo são os normais. Poderão ser fabricados tipos extraordinários de dimensões maiores, menores ou intermediárias, conforme as condições de uso, mantidas, entretanto, as devidas proporções.

Art . 5º A feitura da Bandeira Nacional obedecerá às seguintes regras (Anexo nº 2):

I - Para cálculo das dimensões, tomar-se-á por base a largura desejada, dividindo-se esta em 14 (quatorze) partes iguais. Cada uma das partes será considerada uma medida ou módulo.

II - O comprimento será de vinte módulos (20M).

III - A distância dos vértices do losango amarelo ao quadro externo será de um módulo e sete décimos (1,7M).

IV - O círculo azul no meio do losango amarelo terá o raio de três módulos e meio (3,5M).

V - O centro dos arcos da faixa branca estará dois módulos (2M) à esquerda do ponto do encontro do prolongamento do diâmetro vertical do círculo com a base do quadro externo (ponto C indicado no Anexo nº 2).

VI - O raio do arco inferior da faixa branca será de oito módulos (8M); o raio do arco superior da faixa branca será de oito módulos e meio (8,5M).

VII - A largura da faixa branca será de meio módulo (0,5M).

VIII - As letras da legenda Ordem e Progresso serão escritas em côr verde. Serão colocadas no meio da faixa branca, ficando, para cima e para baixo, um espaço igual em branco. A letra P ficará sôbre o diâmetro vertical do círculo. A distribuição das demais letras far-se-á conforme a indicação do Anexo nº 2. As letras da palavra Ordem e da palavra Progresso terão um têrço de módulo (0,33M) de altura. A largura dessas letras será de três décimos de módulo (0,30M). A altura da letra da conjunção E será de três décimos de módulo (0,30M). A largura dessa letra será de um quarto de módulo (0,25M).

IX - As estrêlas serão de 5 (cinco) dimensões: de primeira, segunda, terceira, quarta e quinta grandezas. Devem ser traçadas dentro de círculos cujos diâmetros são: de três décimos de módulo (0,30M) para as de primeira grandeza; de um quarto de módulo (0,25M) para as de segunda grandeza; de um quinto de módulo (0,20M) para as de terceira grandeza; de um sétimo de módulo (0,14M) para as de quarta grandeza; e de um décimo de módulo (0,10M) para a de quinta grandeza.

X - As 2 faces devem ser exatamente iguais, com a faixa branca inclinada da esquerda para a direita (do observador que olha de frente), sendo vedado fazer a face como avêsso da outra.

SEÇÃO III - Do Hino Nacional

Art . 6º O Hino Nacional é composto da música de Francisco Manoel da Silva e do poema de Joaquim Osório Duque Estrada, de acôrdo com o que dispõem os Decretos nº 171, de 20 de janeiro de 1890, e nº 15.671, de 6 de setembro de 1922, conforme consta dos Anexos números 3, 4, 5, 6, e 7.

Parágrafo único. A marcha batida, de autoria do mestre de música Antão Fernandes, integrará as instrumentações de orquestra e banda, nos casos de execução do Hino Nacional, mencionados no inciso I do art. 25 desta lei, devendo ser mantida e adotada a adaptação vocal, em fá maior, do maestro Alberto Nepomuceno.

SEÇÃO IV - Das Armas Nacionais

Art . 7º As Armas Nacionais são as instituídas pelo Decreto nº 4 de 19 de novembro de 1889 com a alteração feita pela Lei nº 5.443, de 28 de maio de 1968 (Anexo nº 8).

Art . 8º A feitura das Armas Nacionais deve obedecer à proporção de 15 de altura por 14 de largura, e atender às disposições:

I - o escudo redondo será constituído em campo azul-celeste, contendo cinco estrelas de prata, dispostas na forma da constelação Cruzeiro do sul, com a bordadura do campo perfilada de ouro, carregada de estrelas de prata em número igual ao das estrelas existentes na Bandeira Nacional; (Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992))

II - O escudo ficará pousado numa estrêla partida-gironada, de 10 (dez) peças de sinopla e ouro, bordada de 2 (duas) tiras, a interior de goles e a exterior de ouro.

III - O todo brocante sôbre uma espada, em pala, empunhada de ouro, guardas de blau, salvo a parte do centro, que é de goles e contendo uma estrêla de prata, figurará sôbre uma coroa formada de um ramo de café frutificado, à destra, e de outro de fumo florido, à sinistra, ambos da própria côr, atados de blau, ficando o conjunto sôbre um resplendor de ouro, cujos contornos formam uma estrêla de 20 (vinte) pontas.

IV - Em listel de blau, brocante sôbre os punhos da espada, inscrever-se-á, em ouro, a legenda República Federativa do Brasil, no centro, e ainda as expressões "15 de novembro", na extremidade destra, e as expressões "de 1889", na sinistra.

SEÇÃO V - Do Sêlo Nacional

Art . 9º O Sêlo Nacional será constituído, de conformidade com o Anexo nº 9, por um círculo representando uma esfera celeste, igual ao que se acha no centro da Bandeira Nacional, tendo em volta as palavras República Federativa do Brasil. Para a feitura do Sêlo Nacional observar-se-á o seguinte:

I - Desenham-se 2 (duas) circunferências concêntricas, havendo entre os seus raios a proporção de 3 (três) para 4 (quatro).

II - A colocação das estrêlas, da faixa e da legenda Ordem e Progresso no círculo inferior obedecerá as mesmas regras estabelecidas para a feitura da Bandeira Nacional.

III - As letras das palavras República Federativa do Brasil terão de altura um sexto do raio do círculo interior, e, de largura, um sétimo do mesmo raio.

CAPíTULO III

Da Apresentação dos Símbolos Nacionais

SEÇÃO I - Da Bandeira Nacional

Art . 10. A Bandeira Nacional pode ser usada em tôdas as manifestações do sentimento patriótico dos brasileiros, de caráter oficial ou particular.

Art . 11. A Bandeira Nacional pode ser apresentada:

I - Hasteada em mastro ou adriças, nos edifícios públicos ou particulares, templos, campos de esporte, escritórios, salas de aula, auditórios, embarcações, ruas e praças, e em qualquer lugar em que lhe seja assegurado o devido respeito;

II - Distendida e sem mastro, conduzida por aeronaves ou balões, aplicada sôbre parede ou prêsa a um cabo horizontal ligando edifícios, árvores, postes ou mastro;

III - Reproduzida sôbre paredes, tetos, vidraças, veículos e aeronaves;

IV - Compondo, com outras bandeiras, panóplias, escudos ou peças semelhantes;

V - Conduzida em formaturas, desfiles, ou mesmo individualmente;

VI - Distendida sôbre ataúdes, até a ocasião do sepultamento.

Art . 12. A Bandeira Nacional estará permanentemente no tôpo de um mastro especial plantado na Praça dos Três Podêres de Brasília, no Distrito Federal, como símbolo perene da Pátria e sob a guarda do povo brasileiro.

§ 1º A substituição dessa Bandeira será feita com solenidades especiais no 1º domingo de cada mês, devendo o novo exemplar atingir o topo do mastro antes que o exemplar substituído comece a ser arriado.

§ 2º Na base do mastro especial estarão inscritos exclusivamente os seguintes dizeres:

Sob a guarda do povo brasileiro, nesta Praça dos Três Podêres, a Bandeira sempre no alto.

- visão permanente da Pátria.

Art . 13. Hasteia-se diàriamente a Bandeira Nacional:

I - No Palácio da Presidência da República e na residência do Presidente da República;

II - Nos edifícios-sede dos Ministérios;

III - Nas Casas do Congresso Nacional;

IV - No Supremo Tribunal Federal, nos Tribunais Superiores, nos Tribunais Federais de Recursos e nos Tribunais de Contas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; (Redação dada pela Lei nº 5.812, de 13.10.1972)

V - Nos edifícios-sede dos podêres executivo, legislativo e judiciário dos Estados, Territórios e Distrito Federal;

VI - Nas Prefeituras e Câmaras Municipais;

VII - Nas repartições federais, estaduais e municipais situadas na faixa de fronteira;

VIII - Nas Missões Diplomáticas, Delegações junto a Organismo Internacionais e Repartições Consulares de carreira, respeitados os usos locais dos países em que tiverem sede.

IX - Nas unidades da Marinha Mercante, de acôrdo com as Leis e Regulamentos da navegação, polícia naval e praxes internacionais.

Art . 14. Hasteia-se, obrigatòriamente, a Bandeira Nacional, nos dias de festa ou de luto nacional, em tôdas as repartições públicas, nos estabelecimentos de ensino e sindicatos.

Parágrafo único. Nas escolas públicas ou particulares, é obrigatório o hasteamento solene da Bandeira Nacional, durante o ano letivo, pelo menos uma vez por semana.

Art . 15. A Bandeira Nacional pode ser hasteada e arriada a qualquer hora do dia ou da noite.

§ 1º Normalmente faz-se o hasteamento às 8 horas e o arriamento às 18 horas.

§ 2º No dia 19 de novembro, Dia da Bandeira, o hasteamento é realizado às 12 horas, com solenidades especiais.

§ 3º Durante a noite a Bandeira deve estar devidamente iluminada.

Art . 16. Quando várias bandeiras são hasteadas ou arriadas simultâneamente, a Bandeira Nacional é a primeira a atingir o tope e a ultima a dêle descer.

Art . 17. Quando em funeral, a Bandeira fica a meio-mastro ou a meia-adriça. Nesse caso, no hasteamento ou arriamento, deve ser levada inicialmente até o tope.

Parágrafo único. Quando conduzida em marcha, indica-se o luto por um laço de crepe atado junto à lança.

Art . 18. Hasteia-se a Bandeira Nacional em funeral nas seguintes situações, desde que não coincidam com os dias de festa nacional:

I - Em todo o País, quando o Presidente da República decretar luto oficial;

II - Nos edifícios-sede dos podêres legislativos federais, estaduais ou municipais, quando determinado pelos respectivos presidentes, por motivo de falecimento de um de seus membros;

III - No Supremo Tribunal Federal, nos Tribunais Superiores, nos Tribunais Federais de Recursos, nos Tribunais de Contas da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e nos Tribunais de Justiça estaduais, quando determinado pelos respectivos presidentes, pelo falecimento de um de seus ministros, desembargadores ou conselheiros.(Redação dada pela Lei nº 5.812, de 13.10.1972)

IV - Nos edifícios-sede dos Governos dos Estados, Territórios, Distrito Federal e Municípios, por motivo do falecimento do Governador ou Prefeito, quando determinado luto oficial pela autoridade que o substituir;

V - Nas sedes de Missões Diplomáticas, segundo as normas e usos do país em que estão situadas.

Art . 19. A Bandeira Nacional, em tôdas as apresentações no território nacional, ocupa lugar de honra, compreendido como uma posição:

I - Central ou a mais próxima do centro e à direita dêste, quando com outras bandeiras, pavilhões ou estandartes, em linha de mastros, panóplias, escudos ou peças semelhantes;

II - Destacada à frente de outras bandeiras, quando conduzida em formaturas ou desfiles;

III - A direita de tribunas, púlpitos, mesas de reunião ou de trabalho.

Parágrafo único. Considera-se direita de um dispositivo de bandeiras a direita de uma pessoa colocada junto a êle e voltada para a rua, para a platéia ou de modo geral, para o público que observa o dispositivo.

Art . 20. A Bandeira Nacional, quando não estiver em uso, deve ser guardada em local digno.

Art . 21. Nas repartições públicas e organizações militares, quando a Bandeira é hasteada em mastro colocado no solo, sua largura não deve ser maior que 1/5 (um quinto) nem menor que 1/7 (um sétimo) da altura do respectivo mastro.

Art . 22. Quando distendida e sem mastro, coloca-se a Bandeira de modo que o lado maior fique na horizontal e a estrela isolada em cima, não podendo ser ocultada, mesmo parcialmente, por pessoas sentadas em suas imediações.

Art . 23. A Bandeira Nacional nunca se abate em continência.

SEÇÃO II - Do Hino Nacional

Art . 24. A execução do Hino Nacional obedecerá às seguintes prescrições:

I - Será sempre executado em andamento metronômico de uma semínima igual a 120 (cento e vinte);

II - É obrigatória a tonalidade de si bemol para a execução instrumental simples;

III - Far-se-á o canto sempre em uníssono;

IV - Nos casos de simples execução instrumental tocar-se-á a música integralmente, mas sem repetição; nos casos de execução vocal, serão sempre cantadas as duas partes do poema;

V - Nas continências ao Presidente da República, para fins exclusivos do Cerimonial Militar, serão executados apenas a introdução e os acordes finais, conforme a regulamentação específica.

Art . 25. Será o Hino Nacional executado:

I - Em continência à Bandeira Nacional e ao Presidente da República, ao Congresso Nacional e ao Supremo Tribunal Federal, quando incorporados; e nos demais casos expressamente determinados pelos regulamentos de continência ou cerimônias de cortesia internacional;

II - Na ocasião do hasteamento da Bandeira Nacional, previsto no parágrafo único do art. 14.

§ 1º A execução será instrumental ou vocal de acôrdo com o cerimonial previsto em cada caso.

§ 2º É vedada a execução do Hino Nacional, em continência, fora dos casos previstos no presente artigo.

§ 3º Será facultativa a execução do Hino Nacional na abertura de sessões cívicas, nas cerimônias religiosas a que se associe sentido patriótico, no início ou no encerramento das transmissões diárias das emissoras de rádio e televisão, bem assim para exprimir regozijo público em ocasiões festivas.

§ 4º Nas cerimônias em que se tenha de executar um Hino Nacional Estrangeiro, êste deve, por cortesia, preceder o Hino Nacional Brasileiro.

SEÇÃO III - Das Armas Nacionais

Art . 26. É obrigatório o uso das Armas Nacionais:

I - No Palácio da Presidência da República e na residência do Presidente da República;

II - Nos edifícios-sede dos Ministérios;

III - Nas Casas do Congresso Nacional;

IV - No Supremo Tribunal Federal, nos Tribunais Superiores e nos Tribunais Federais de Recursos;

V - Nos edíficios-sede dos podêres executivo, legislativo e judiciário dos Estados, Territórios e Distrito Federal;

VI - Nas Prefeituras e Câmaras Municipais;

VII - Na frontaria dos edifícios das repartições públicas federais;

VIII - nos quartéis das forças federais de terra, mar e ar e das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, nos seus armamentos, bem como nas fortalezas e nos navios de guerra; (Redação dada pela Lei nº 8.421, de 11.5.1992)

IX - Na frontaria ou no salão principal das escolas públicas;

X - Nos papéis de expediente, nos convites e nas publicações oficiais de nível federal.

SEÇÃO IV - Do Sêlo Nacional

Art . 27. O Sêlo Nacional será usado para autenticar os atos de governo e bem assim os diplomas e certificados expedidos pelos estabelecimentos de ensino oficiais ou reconhecidos.

CAPíTULO IV

Das Côres Nacionais

Art . 28. Consideram-se côres nacionais o verde e o amarelo.

Art . 29. As Côres nacionais podem ser usadas sem quaisquer restrições, inclusive associadas a azul e branco.

CAPíTULO V

Do respeito devido à Bandeira Nacional e ao Hino Nacional

Art . 30. Nas cerimônias de hasteamento ou arriamento, nas ocasiões em que a Bandeira se apresentar em marcha ou cortejo, assim como durante a execução do Hino Nacional, todos devem tomar atitude de respeito, de pé e em silêncio, o civis do sexo masculino com a cabeça descoberta e os militares em continência, segundo os regulamentos das respectivas corporações.

Parágrafo único. É vedada qualquer outra forma de saudação.

Art . 31. São consideradas manifestações de desrespeito à Bandeira Nacional, e portanto proibidas:

I - Apresentá-la em mau estado de conservação.

II - Mudar-lhe a forma, as côres, as proporções, o dístico ou acrescentar-lhe outras inscrições;

III - Usá-la como roupagem, reposteiro, pano de bôca, guarnição de mesa, revestimento de tribuna, ou como cobertura de placas, retratos, painéis ou monumentos a inaugurar;

IV - Reproduzí-la em rótulos ou invólucros de produtos expostos à venda.

Art . 32. As Bandeiras em mau estado de conservação devem ser entregues a qualquer Unidade Militar, para que sejam incineradas no Dia da Bandeira, segundo o cerimonial peculiar.

Art . 33. Nenhuma bandeira de outra nação pode ser usada no País sem que esteja ao seu lado direito, de igual tamanho e em posição de realce, a Bandeira Nacional, salvo nas sedes das representações diplomáticas ou consulares.

Art . 34. É vedada a execução de quaisquer arranjos vocais do Hino Nacional, a não ser o de Alberto Nepomuceno; igualmente não será permitida a execução de arranjos artísticos instrumentais do Hino Nacional que não sejam autorizados pelo Presidente da República, ouvido o Ministério da Educação e Cultura.

CAPíTULO VI

Das Penalidades

Art. 35 - A violação de qualquer disposição desta Lei, excluídos os casos previstos no art. 44 do Decreto-lei nº 898, de 29 de setembro de 1969, é considerada contravenção, sujeito o infrator à pena de multa de uma a quatro vezes o maior valor de referência vigente no País, elevada ao dobro nos casos de reincidência. (Redação dada pela Lei nº 6.913, de 27.5.1981

Art. 36 - O processo das infrações a que alude o artigo anterior obedecerá ao rito previsto para as contravenções penais em geral. (Redação dada pela Lei nº 6.913, de 27.5.1981)

CAPíTULO VII

Disposições Gerias

Art . 37. Haverá nos Quartéis-Generais das Fôrças Armadas, na Casa da Moeda, na Escola Nacional de Música, nas embaixadas, legações e consulados do Brasil, nos museus históricos oficiais, nos comandos de unidades de terra, mar e ar, capitanias de portos e alfândegas, e nas prefeituras municipais, uma coleção de exemplares-padrão dos Símbolos Nacionais, a fim de servirem de modelos obrigatórios para a respectiva feitura, constituindo o instrumento de confronto para a aprovação dos exemplares destinados à apresentação, procedam ou não da iniciativa particular.

Art . 38. Os exemplares da Bandeira Nacional e das Armas Nacionais não podem ser postos à venda, nem distribuídos gratuitamente sem que tragam na tralha do primeiro e no reverso do segundo a marca e o enderêço do fabricante ou editor, bem como a data de sua feitura.

Art . 39. É obrigatório o ensino do desenho e do significado da Bandeira Nacional, bem como do canto e da interpretação da letra do Hino Nacional em todos os estabelecimentos de ensino, públicos ou particulares, do primeiro e segundo graus.

Art . 40. Ninguém poderá ser admitido no serviço público sem que demonstre conhecimento do Hino Nacional.

Art . 41. O Ministério da Educação e Cultura fará a edição oficial definitiva de tôdas as partituras do Hino Nacional e bem assim promoverá a gravação em discos de sua execução instrumental e vocal, bem como de sua letra declamada.

Art . 42. Incumbe ainda ao Ministério da Educação e Cultura organizar concursos entre autores nacionais para a redução das partituras de orquestras do Hino Nacional para orquestras restritas.

Art . 43. O Poder Executivo regulará os pormenores de cerimonial referentes aos Símbolos Nacionais.

Art . 44. O uso da Bandeira Nacional nas Fôrças Armadas obedece as normas dos respectivos regulamentos, no que não colidir com a presente Lei.

Art . 45. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas a de nº 5.389, de 22 de fevereiro de 1968, a de nº 5.443, de 28 de maio de 1968, e demais disposições em contrário.

Brasília, 1 de setembro de 1971; 150º da Independência e 83º da República.

EMíLIO G. MéDICI
Alfredo Buzaid
Adalberto de Barros Nunes
Orlando Geisel
Mário Gibson Barboza
Antonio Delfim Netto
Mário David Andreazza
L. F. Cirne Lima
Jarbas G. Passarinho
Júlio Barata
Márcio de Souza e Mello
F. Rocha Lagôa
Marcus Vinícius Pratini de Moraes
Antônio Dias Leite Júnior
João Paulo dos Reis Velloso
José Costa Cavalcanti
Hygino C. Corsetti

Este texto não substitui o Publicado no D.O.U de 2.9.1971

Nota: Os Anexos 1, 2, 8 e 9, desta Lei foram substituídos pelos anexos da Lei n° 8.421, de 11 de maio de 1992, com igual numeração.

Anexo 3 – Dados de contato das 42 empresas abordadas (*mailing*)

	EMPRESA	CARGO	CONTATO	TELEFONE	ENDEREÇO	CEP	CIDADE	UF
1	Manikraft Guaianazes	Dir. de MKT	Paulo Caveiro	(11) 3825-7211	Rua Tupi, 330 - Pacaembú	01233-902	São Paulo	SP
2	Banco Votorantim (BV Financeira)	Respons. MKT	Andreza Munhoz	(11) 3371-7700	Avenida Paulista, 1274 - Bela Vista	01310-200	São Paulo	SP
3	Troller Veículos Especiais S/A	Ger. de MKT	Élio Ninomiya	(11) 2163-1220	Av. Paulista, 1842 – Torre Norte – 22º Andar	01310-923	São Paulo	SP
4	Pão de Açúcar	Dir. de MKT	Eduardo Romero	(11) 3886-0421	Av. Brigadeiro Luís Antônio, 3.172 - Jardim Paulista	01402-901	São Paulo	SP
5	Clamore Ind. Com. Ltda	Dir. Geral	Samuel Lebensztajn	(11) 3819 0640	Av. Brig. Faria Lima, 1713, cj. 53	01451-001	São Paulo	SP
6	Serasa	Presidente	Elcio de Lucca	(11) 5591-0137	Alameda dos Quinimuras, 187 - Planalto Paulista	04068-900	São Paulo	SP
7	Tam	Dir. de MKT	Luiz Henrique Barreto do Amaral	(11) 5582-8811	Av. Jurandir, 856 - Jd. Aeroporto	04072-000	São Paulo	SP
8	Varig	Dir. de MKT	Faustino Albano Pereira Júnior	(11) 5091-2613	Pça. Cmte.Lineu Gomes, s/n - Portaria 3 - Prédio 3 - Congonhas	04072-000	São Paulo	SP
9	Pantera Alimentos Ltda	Dir. de MKT	Vitor Luccats	(11) 5623-9000	Av. Cupecê, 5185 - Jardim Míriam	04365-001	São Paulo	SP
10	SP Alpargatas S.(a). – Havaianas	Dir. Geral de MKT	Gumercindo Neto	(11) 3847-7322	Rua Urussuí, 300 - Itaim Bibi	04542-903	São Paulo	SP
11	Siol Alimentos Ltda	Dir. de MKT	Eduardo Mesquisa Nunes	(11) 4199-1122	Rua Francisco de Mello Palheta, 327	06410-120	Barueri	SP
12	Consigaz	Dir.(a) de MKT	Srta. Latife	(11) 4197-9302	Rua José Pereira Sobrinho, 485 - Sítio Mutinga	06463-283	Barueri	SP
13	Total Química Ltda	Dir. de MKT	Francisco José Mari	(11) 4785-1800	Rod. Régis Bittencourt, BR 116, km 275,5 - Jd. Das Oliveiras	06818-300	Embu	SP
14	Refrigerantes Dolly	Presidente	Laerte Codonho	(11) 4093-8080	Av. Paranapanema, 192 - Parque Reid	09930-450	Diadema	SP
15	Tecsat	Dir. de MKT	Eduardo Pandeló	(12) 3938-7300	Av. Tecsat, 401 - Jardim Pôr do Sol	12240-420	S. J. Campos	SP
16	Primo Schincariol	Dir. de MKT	Luiz Cláudio Taya	(11) 4022-9500	Av. Primo Shincariol, 222/2300 – Bairro Itaim	13312-900	Itu	SP
17	Cia Pirassununga	Dir. Geral	Salvador	(19) 3561-5433	Via Anhanguera km 210	13634-240	Pirassununga	SP
18	Química Amparo Ltda	Dir.(a) de MKT	Letícia Mantovani	(19) 3808-8000	Av. Waldyr Beira, 1000 - B. Figueira	13904-906	Amparo	SP
19	Bioleve Brasil	Dir. de MKT	Silvio Simões Parente	(19) 3898-9898	Estrada do Tijuco Preto, km 1,5	13950-000	Lindóia	SP
20	Brasil Citrus Ind. e Com. Ltda	Dir. Geral	Edson José Cardili	(16) 3385-2898	Rua Vinte e Dois de Março, S/N - Cachoeirinha	14910-000	Tabatinga	SP
21	Agrovert's Alimentos / Pratigel	Dir. Geral	Cleber Cardoso	(16) 3242-1514	Rod. SP 323, km 22,4 - casa 01 - Bom Sucesso - C.P.303	15910-000	Monte Alto	SP
22	Predilecta Alimentos Ltda	Ger. de MKT	Rogério Byczyk Nogueira	(16) 3383-4100	Via Predilecta, 50 - São Lourenço do Turvo	15999-000	Matão	SP
23	Mossoró Agro Industrial S/A	Dir. de MKT	Fernando Navigle	(11) 4582-6432	Rodovia Castelo Branco, km 128,5	18270-970	Tatuí	SP
24	Petrobras Distribuidora	Ger. Exec. de MKT	Sérgio Bandeira de Melo	(21) 3876-4042	Rua General Canabarro, 500 - Maracanã	20271-900	Rio de Janeiro	RJ
25	Petrobras	Ger. Exec. de MKT	Sérgio Bandeira de Melo	(21) 3876-4042	Rua General Canabarro, 500 - Maracanã	20271-900	Rio de Janeiro	RJ
26	Socam Prod. Alim. Ltda	Dir. de MKT	Junior Sildebrandi	(21) 2136-4650	R. Sen. Mozart Lago, 251 - Polo Ind. Fazenda Botafogo - Acari	21530-210	Rio de Janeiro	RJ
27	Betamix Alimentos Ltda	Dir. Geral	Charles Rossi	(21) 2557-4266	Praia do Flamengo, 66B - sala 407	22210-030	Rio de Janeiro	RJ
28	Cobra	Presidência	Rosimery Cardoso	(21) 2442-8800	Estr. dos Bandeirantes, 7966 Jacarepaguá - Camorim	22783-110	Rio de Janeiro	RJ
29	Aloés Ind. Com. Ltda	Dir. de MKT	Altemir Rangel	(21) 2602-4400	Rod. Amaral Peixoto, Km 6,5 - Tribobó	24753-560	São Gonçalo	RJ
30	Mais Ind. Alimentos S/A	Dir. de MKT	Roberto Gosende	(27) 3373-7300	Fazenda Giuclube, s/n - BR101 - Km 139 - Caixa Postal 191	29906-998	Linhares	ES
31	Cera Ingleza Ind. Com. Ltda	Ger. de MKT	Lara Melo	(31) 2122-1303	Rua Estoril, 1432 - São Francisco	31255-190	Belo Horizonte	MG
32	Socôco S/A	Dir. Presidente	Emerson de Melo Tenório	(82) 3217-5656	Avenida Gustavo Paiva, 2541 - Mangabeiras	57031-530	Maceió	AL
33	Jandaia Industrial Ltda	Dir.(a) de MKT	Márcia França	(85) 3348-0322	BR 116 Km 53 - Bloco A	62870-000	Pacajus	CE
34	Sucos do Brasil S/A	Dir. Presidente	Cláudio Figueiredo	0800-709-8030	Rodovia BR-116 Km 54, S/N - Nascente - Zona Rural	62870-000	Pacajus	CE
35	Correios	Dir. de MKT	José Otaviano Pereira	(61) 3426-1900	Ed. Sede dos Correios - SBN Q1 Bl A SN	70002-900	Brasília	DF
36	Giraffa's	Dir.(a) de MKT	Luciana Morais	(61) 2103.1800	SCS Qd. 01, Bloco "F" Ed. Camargo Corrêa - Cobertura	70397-900	Brasília	DF
37	Mix & Spices	Dir. de MKT	Sérgio Mendes	(41) 3396-1200	Rua Uriel Nogueira dos Santos, 632 - Campo de Santana	81490-380	Curitiba	PR
38	Café Damasco S/A	Dir. de Operações	Guivan Bueno	(41) 3317-5555	Rodovia do Café, 3661 - Orleans	82305-100	Curitiba	PR
39	Docican	Proprietário	Wanderlei da Silva	(44) 3641-1047	Estrada São Lourenço, lote 259-A - Zona Rural	87240-000	Terra Boa	PR
40	Hering	Superint. de MKT	Ronaldo Loos	(47) 321-3302	Rua Hermann Hering, 1790 - Bom Retiro	89010-900	Blumenau	SC
41	WEG	Dir. de MKT e de RH	Jaime Richter	(47) 372-4628	Avenida Prefeito Waldemar Grubba, 3300	89256-900	Jaraguá do Sul	SC
42	Grendene	Dir. de MKT	Marcius Dalbo	(54) 2109-9000	Avenida Pedro Grendene, 131	95180-000	Farroupilha	RS

<u>Anexo 4</u> – Lógica do Questionário Semi-Estruturado (*Research Design*)

[A] Identificar que objetivos e concepções estratégicas orientaram as manifestações de brasilidade em empresas genuinamente nacionais, elaborando o desenho formal da estrutura dinâmica de decisões estratégicas referentes à adoção da prática.	P1 – Analisando o ambiente doméstico, o aumento da rivalidade com competidores de origem estrangeira é o motivo principal que tem levado as empresas nacionais a lançar mão da identidade nacional como estratégia competitiva, embora sejam também apontados outros motivos circunstanciais.	Considerando a atualidade frente aos últimos 10 ou 20 anos, observa-se algumas mudanças no nível de "patriotismo" e no sentimento de "identificação nacional" entre os brasileiros. Na sua percepção, que fatores podem ter influenciado este movimento de "nacionalismo" que tem se propagado no Brasil tanto no ambiente público, quanto no ambiente privado?
		No seu entendimento, qual a importância do atual "avivamento" dos valores cívicos para o Brasil, para os próprios brasileiros e para as empresas nacionais?
		Gostaria de entender os motivos que levaram a empresa a se identificar claramente como brasileira. Quais foram os fatores determinantes argumentados para se adotar tal prática? Especificamente, naquele momento quais eram os resultados diretos pretendidos e os objetivos indiretos almejados com tal manifestação de nacionalidade?
	P2 - Havendo o cenário competitivo, são determinantes os valores patriótico-nacionalistas do dirigente máximo das empresas no desenvolvimento, definição do nome da prática, da forma de comunicação e lançamento deste artifício estratégico, sendo a manutenção da comunicação gerida pelas agências de publicidade contratadas.	Poderia relatar com mais detalhes a estória de como e através de quem surgiu a idéia de identificar claramente a "brasilidade" em seus produtos, serviços, slogan ou logomarca?
		Desde quando sua empresa explicita a "brasilidade" na comunicação com o mercado doméstico?
		Houve alguma resistência, argumentação contrária ou receio de qualquer tipo por parte de alguém na empresa, até mesmo por quem propôs a adoção desta prática?
		Qual foi a influência exercida pelos valores pessoais dos dirigentes maiores da empresa na escolha desta opção estratégica?
		Que papel a agência de publicidade exerceu na definição estratégica de como a identidade nacional seria utilizada na comunicação da empresa com o mercado?

[B] Contribuir para a compreensão de quais são os aspectos considerados pelas empresas na escolha do tipo de composição – aplicação e integração – da identidade nacional como atributo concreto na comunicação empresarial de um produto, observando eventuais aplicações de conteúdos teóricos.	P3 - As empresas têm conhecimento de estudos conclusivos que indicam a melhor forma de agregar a identidade nacional brasileira na comunicação (publicidade, propaganda e embalagem) de produtos e serviços destas junto ao seu público.	Quais foram os aspectos considerados para definir os termos e as formas gráficas exatas na qual a "identidade nacional" seria agregada às diversas formas de comunicação com o público (embalagem, publicidade, propaganda)?
		Em relação à forma como a "brasilidade" é manifesta hoje em comparação com quando começou, houve evoluções? Quais foram elas e por que razões aconteceram?
		Acredita poderíamos nos referir a esta prática como uma nova estratégia de Marketing? Em caso positivo, qual seria o melhor nome para se batizar este novo tipo de Marketing?
	P4 - Este esforço estratégico é plenamente entendido pelas empresas, tendo elas o conhecimento teórico de que nesta estratégia:	Poderia afirmar que sua empresa hoje detém pleno entendimento da melhor forma de utilizar a identidade nacional na criação de valor? Em caso negativo, quais são as questões que ainda estão sem resposta e que gostaria que fossem respondidas?
		Por ser uma prática mercadológica relativamente nova, que áreas de conhecimento acredita que podem ser úteis para compor o melhor entendimento deste esforço estratégico?
	A) a posição distinta (pela diferenciação) e única (por meio da identidade nacional) promove vantagem competitiva sustentável, tendo sido metrificada na cadeia de valores – no setor específico – o valor e a margem potencial obtida.	Qual é a importância e o papel desempenhado pela manifestação estratégica da "identidade nacional" na estratégia da empresa como um todo? Há sinergia entre elas?
		Em que medida a estratégia de manifestar a "brasilidade" é fonte de vantagem competitiva sustentável para a empresa na disputa com as demais do setor?
	B) o valor percebido por parte dos consumidores domésticos sobre seus produtos e serviços sofre um incremento médio, tendo sido verificado de que forma isso ocorre em termos da percepção de benefícios, riscos, sacrifícios e custos.	Acredita que o número de consumidores brasileiros sensibilizados poderá vir a ser maior do que o atual? Se sim, em que percentual e sob que condições?
		Em que grau avalia que a brasilidade, quando foi manifesta, aumentou a percepção de valor que seus clientes tem de sua empresa?
	C) os processos de identificação e de formação de grupos – com base na psicologia social – têm sido operados pelas empresas de forma consciente.	Aspectos psicológicos de identificação social foram considerados pela empresa ou podem vir a contribuir para esta estratégia?

[C] Compor análise interna da prática em estudo – em seus pontos fortes e fracos – e externa – considerando as oportunidades e ameaças – a partir da percepção dos entrevistados, considerando também seus resultados declarados, a fim de contribuir para o futuro aperfeiçoamento da eficiência, eficácia e efetividade da estratégia.	P5 - As empresas reconhecem os resultados atribuídos especificamente à estratégia, tais como impacto junto aos consumidores, fornecedores, empregados e governo, e também conseguem mapear a reação dos concorrentes, inclusive mensurando alterações nas ameaças de produtos substitutos e novos entrantes.	De que forma a sua empresa está acompanhando, percebendo, medindo e distinguindo os resultados? No geral, quais resultados imagina-se que podem ser especialmente atribuídos a esta? A "brasilidade" ocasionou algum aumento real na participação de mercado, no faturamento, no giro, na margem de rentabilidade ou ainda propiciou uma política de preços superior?
		Por parte dos consumidores, houve alguma reação emblemática, boa ou ruim, que possa relatar? De semelhante modo, houve alguma reação favorável ou contrária nos fornecedores?
		E qual foi o impacto nos funcionários? Percebe-se alguma diferença positiva ou negativa no seu envolvimento por terem a consciência de trabalharem em uma empresa genuinamente nacional?
		Recorda-se de como reagiram as demais esferas de interesse da empresa, especialmente se lembrando de alguma resposta: dos acionistas? Das diversas instâncias de governo? Das instituições financeiras? Dos sindicatos de trabalhadores? Dos meios de comunicação? De outros grupos de interesses especiais?
		Qual tem sido a reação e resposta dos concorrentes nacionais e estrangeiros à vossa estratégia de associar-se com a "identidade nacional", podendo obter vantagem competitiva sobre estes? Acredita que o uso da brasilidade, de algum modo, reduz a ameaça de substitutos ou previne a entrada de novos competidores estrangeiros ou nacionais no setor?
	P6 – Ao avaliar as potencialidades e os desafios desta prática, expondo as suas vantagens e desvantagens, seja internamente (pontos fortes e fracos) ou externamente (oportunidades e ameaças), há motivos, idéias e planos para expandi-la no futuro próximo.	Qual o maior ponto forte ou benefício somado à empresa por esta estratégia?
		Qual o maior sacrifício interno ou ponto de fraqueza que foi causado pela estratégia?
		Qual a maior oportunidade estratégica de mercado que pode ser explorada nesta estratégia?
		Qual o maior risco ou ameaça no uso desta prática no mercado doméstico brasileiro?
		Após este balanço de vantagens e desvantagens atuais, e considerando os desafios e potencial desta estratégia: há motivos, idéias e planos para manter ou expandir a prática no futuro próximo?

[D] Indicar – a partir de inferências dos executivos – como se processa na mente do consumidor a associação da identidade nacional com a empresa e com o produto, apontando as possíveis condições positivas determinantes e as contradições eventuais que podem interferir na percepção de valor do consumidor.	P7 - As empresas têm claramente identificados os grupos específicos do mercado doméstico onde o impacto do apelo "patriótico" se dá com maior e menor força, havendo segmentos nos quais as empresas pretendem estabelecer relacionamento e obter fidelidade, sendo campanhas colegiadas consideradas para tanto.	Considerando as mais diversas variações (demográfica, geográfica, comportamental, etc.) de perfil dos consumidores, em quais grupos julga que haja maior e menor impacto do apelo "patriótico"?
		Acredita que seria proveitoso atuar de forma diferenciada nestes "segmentos" específicos em busca de sua fidelização?
		Existem no mundo alguns movimentos que veicularam campanhas com o lema "Compre Nacional" visando inspirar em seus compatriotas a consciência de um consumo cívico-patriótico-nacionalista. Acredita que seria positivo, viável e vantajoso termos o mesmo no Brasil?
		E nos casos das empresas genuinamente brasileiras que ocultam sua nacionalidade, por vezes até adotando nomes estrangeiros, o que acredita que esteja por traz desta estratégia?
	P8 – As empresas percebem que contradições desta estratégia ameaçam sua credibilidade junto ao consumidor quando, por exemplo, as empresas – que manifestam a brasilidade como atributo – ou seus executivos não dão preferência a fornecedores nacionais, ou operam sem responsabilidade social e fiscal, ou ainda quando empresas de capital majoritariamente estrangeiro utilizam a identidade brasileira.	Observa-se que empresas multinacionais estrangeiras, que atuam no Brasil, também têm utilizado cada vez mais as cores brasileiras e evidenciando o tempo que estão instaladas no Brasil gerando empregos. Qual a sua avaliação dos motivos estratégicos que as levam a adotar tais referências?
		Qual a sua análise crítica a respeito da postura ética e dos motivos que levam empresas de origem brasileira – cujo capital já não é majoritariamente brasileiro – a continuarem usando a "brasilidade" em sua comunicação como se ainda fossem genuinamente nacionais, negando sua nova nacionalidade?
		Além disso, acredita que há necessidade de coerência por parte das empresas que comunicam a sua "brasilidade", adotarem posturas socialmente responsáveis nas comunidades onde operam, na atuação mercadológica ética e no cumprimento integral de suas obrigações tributárias?
		Por fim, acredita que possa haver descrédito da estratégia de "identidade nacional" caso, as mesmas empresas que desejam ser valorizadas pelos seus compatriotas ao comunicar a sua "brasilidade", paradoxalmente não derem preferência a fornecedores nacionais de produtos e serviços, e seus dirigentes forem vistos se deslocando a bordo de carros importados?

Anexo 5 – Roteiro da Pesquisa via Internet dos Símbolos Atuais do Brasil

(Pesquisa ainda não publicada, Relatório em Elaboração)

Introdução

Obrigado pelo seu interesse em responder a esta pesquisa acadêmica que tem como objetivo verificar quais são os Símbolos de Identidade Nacional para o brasileiro.

Por favor, repare que neste estudo NÃO estamos buscando saber quais são os símbolos para o exterior, mas sim o que simboliza o Brasil para o próprio brasileiro, para você.

É uma pesquisa abrangente que demora cerca de 30 minutos, dependendo logicamente da velocidade que você avançar nas 80 respostas solicitadas. Pedimos que responda a todas as questões até o final no melhor de seu conhecimento, conforme suas crenças, valores e significações pessoais. Escreva o que vier na sua cabeça, não tem resposta certa ou errada, nem tampouco resposta melhor ou pior. O importante é conhecermos a sua opinião.

Ao final do questionário, haverá um campo para informar o seu e-mail caso tenha interesse em conhecer os resultados desta pesquisa.

Mais uma vez obrigado por contribuir com o avanço do conhecimento no Brasil!

Rodrigo Proença de Gouvêa
Pesquisador FGV-SP
brasilemsimbolos@gmail.com

Dados Pessoais

1. Sexo:
☐ Masculino ☐ Feminino

2. Idade:
☐ Até 14 anos
☐ 15 a 18 anos
☐ 19 a 22 anos
☐ 23 a 26 anos
☐ 27 a 30 anos
☐ 31 a 40 anos
☐ 40 anos ou mais

3. Qual o seu Estado de nascimento?

☐ AC	☐ AL	☐ AM	☐ AP	☐ BA	☐ CE
☐ DF	☐ ES	☐ GO	☐ MA	☐ MG	☐ MS
☐ MT	☐ PA	☐ PB	☐ PE	☐ PI	☐ PR
☐ RJ	☐ RN	☐ RO	☐ RR	☐ RS	☐ SC
☐ SE	☐ SP	☐ TO	☐ Exterior		

4. Como você se considera?
☐ Indígena ou de origem Indígena
☐ Amarelo(a) ou de origem Oriental
☐ Pardo(a)
☐ Branco(a)
☐ Mulato(a)
☐ Negro(a)
☐ Outro (por favor especifique) |_____|

5. Qual o seu nível de instrução?
☐ 1 – Lê e escreve, mas nunca esteve na escola
☐ 2 – Ensino fundamental incompleto
☐ 3 – Ensino fundamental completo
☐ 4 – Ensino médio incompleto
☐ 5 – Ensino médio completo
☐ 6 – Superior incompleto
☐ 7 – Superior completo
☐ 8 – Pós-graduação completa
☐ 9 – Mestrado ou Doutorado completo

6. Qual a sua renda familiar?
☐ 1 – Até 1 salário mínimo – Até R$ 300,00
☐ 2 – Acima de 1 até 3 sal. mín. – De R$ 300,01 até R$ 900,00
☐ 3 – Acima de 3 até 5 sal. mín. – De R$ 900,01 até R$ 1.500,00
☐ 4 – Acima de 5 até 7 sal. mín. – De R$ 1.500,01 até R$ 2.100,00
☐ 5 – Acima de 7 até 10 sal. mín. – De R$ 2.100,01 até R$ 3.000,00
☐ 6 – Entre 10 e 20 sal. mín. – De R$ 3.000,01 até R$ 6.000,00
☐ 7 – Entre 20 e 30 sal. mín. – De R$ 6.000,01 até R$ 9.000,00
☐ 8 – Entre 30 e 40 sal. mín. – De R$ 9.000,01 até R$ 12.000,00
☐ 9 – Acima de 40 sal. mín. – Mais de R$ 12.000,01

7. Qual o principal meio de comunicação que você mais utiliza para se manter informado sobre os acontecimentos atuais?
☐ Jornal
☐ Internet
☐ Revista
☐ Televisão
☐ Rádio
☐ Não tenho me mantido informado
☐ Conversas com outras pessoas

Complete com uma palavra:

8. Complete com uma ou poucas palavras (procure ser fiel à primeira idéia que vier a sua mente):

Falou no Brasil, lembrou de... |_____|
O melhor no Brasil é... |_____|
O pior no Brasil é... |_____|
Falou de Brasileiro, lembrou de... |_____|
O melhor do Brasileiro é... |_____|
O pior do Brasileiro é... |_____|

Com base na sua opinião:

9. Quais são, na sua opinião, os 3 principais símbolos do Brasil NA ATUALIDADE? (pode responder com calma, buscando registrar três imagens símbolos do Brasil atual)

1 - _____

2 - _____

3 - _____

10. Quais foram, na sua opinião, outros 3 símbolos principais do Brasil NO PASSADO? (recorra à sua memória, buscando registrar três imagens que foram símbolos do Brasil no passado)

1 - _____

2 - _____

3 - _____

11. Quais deveriam ser, na sua opinião, os 3 novos símbolos principais do Brasil NO FUTURO? (na última questão deste tipo, registre três imagens que gostaria de ver como símbolos do Brasil no futuro)

1 - _____

2 - _____

3 - _____

Com base na sua percepção:

12. Na minha relação com o BRASIL, avalio que no geral ele é:

☐ Nota 1 – Horrível
☐ Nota 2 – Péssimo
☐ Nota 3 – Muito Ruim
☐ Nota 4 – Ruim
☐ Nota 5 – Nem Bom, Nem Ruim
☐ Nota 6 – Bom
☐ Nota 7 – Muito bom
☐ Nota 8 – Ótimo
☐ Nota 9 – Excelente

12. Na minha relação com o BRASILEIRO, avalio que no geral ele é:

☐ Nota 1 – Horrível
☐ Nota 2 – Péssimo
☐ Nota 3 – Muito Ruim
☐ Nota 4 – Ruim
☐ Nota 5 – Nem Bom, Nem Ruim
☐ Nota 6 – Bom
☐ Nota 7 – Muito bom
☐ Nota 8 – Ótimo
☐ Nota 9 – Excelente

Com base no seu conhecimento:

14. Cite 3 (três) brasileiros e/ou brasileiras ilustres de todos os tempos que foram para você referência (no mundo intelectual, artístico, esportivo, político, empresarial, etc.)**. Além do nome, destaque a característica principal que caracteriza esta pessoa.**

Ex - Fulano de Tal = Vivacidade

1 - _____

2 - _____

3 - _____

Com base no seu entendimento:

15. Em poucas palavras responda:

Qual o maior medo do Brasil? _____

Qual a maior ambição do Brasil? _____

Qual o maior medo do Brasileiro? _____

Qual a maior ambição do Brasileiro? _____

Com base no seu julgamento:

16. Em relação ao futuro desejado do Brasil, cite três papéis e/ou objetivos comuns que são compartilhados pelos brasileiros:

1 – Fazer _____

2 – Fazer _____

3 – Fazer _____

Partindo da afirmação que "as pessoas precisam combinar algumas regras para viverem juntas":

17. Elenque os 3 (três) comportamentos regulares que se espera que o brasileiro individualmente desempenhe em sua relação com toda a sociedade brasileira:

Regra 1 – Ser _____

Regra 2 – Ser _____

Regra 3 – Ser _____

Com base na sua avaliação:

Considerando os três papéis (Fazer...) e as três regras (Ser...) estabelecidas por você nas duas últimas questões, responda:

18. De um modo geral, o brasileiro tem desempenhado esses papéis ou tido esses comportamentos?

☐ Sim ☐ Não

Avaliação das Posturas Relativas à Pátria no Brasil

Considerando as definições abaixo, opine sobre a utilização dos termos para se referir à relação do brasileiro com seu país, ordenando conforme sua preferência:

	BRASILEIRISMO	CIVISMO	NACIONALISMO	PATRIOTISMO	UFANISMO
O QUE É?	Sinônimo de Brasilidade. Manifestação do sentimento individual de amor pelo Brasil.	Atitude individual consciente e espontânea de consideração aos conterrâneos.	Exaltação do pertencimento, reproduzindo características culturais e costumes tradicionais.	Característica pessoal de demonstrar amor, entusiasmo e devoção especiais pelo país pátria.	Posição de proceder com grande otimismo baseado na exploração das riquezas nacionais.
O QUE FAZ?	Proteção da história, cultura e tradição do país e preferência por tudo o que é brasileiro.	Desempenhar, nos momentos determinados, seus deveres de cidadão com o seu país.	Defesa racional dos interesses pátrios manifestos na preferência por tudo que É próprio do país.	Proteção e defesa dos ineresses nacionais com hostilidade ou desdém às ameaças externas.	Vanglória do país natal, com vaidade, orgulho e soberba pelos méritos que supõe deter.
POR QUE FAZ?	Afinidade com a identidade nacional distinta e com o caráter peculiar das coisas do Brasil.	Devoção, dedicação e fidelidade às causas e aos nteresses públicos Gerais da nação.	Lealdade no desejo de constituir nação autônoma, independente e politicamente organizada.	Sentimento de amizade e de devoção na prestação de serviços à sua terra natal.	Influenciado pelo potencial de riquezas do Brasil e pela visão das belezas naturais do país.

19. Ordene conforme a sua preferência:

	1º lugar	2º lugar	3º lugar	4º lugar	5º lugar
Brasileirismo	☐	☐	☐	☐	☐
Civismo	☐	☐	☐	☐	☐
Nacionalismo	☐	☐	☐	☐	☐
Patriotismo	☐	☐	☐	☐	☐
Ufanismo	☐	☐	☐	☐	☐

Próxima etapa: Símbolos do Brasil

Nas páginas a seguir, você responderá a questões sobre os símbolos do Brasil de forma isolada, relativo a paisagens naturais, animais, plantas, festas nacionais, folclore, personalidades e outros itens que representam o nosso país.

Serão 18 categorias que solicitam sua percepção e análise.

Trabalhando os símbolos do Brasil isoladamente, responda:

Categoria 01 de 18 - Se falarmos em "Paisagens Naturais do Brasil":

20. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

21. Agora analisando melhor o tópico " Paisagens Naturais do Brasil ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? (escolha apenas uma alternativa)

☐ **Pantanal Mato-grossense**

☐ **Dunas de Natal**

☐ **Falésias Cearenses**

☐ **Mata Atlântica**

☐ **Fernando de Noronha**

☐ **Floresta Amazônica**

☐ **Lençóis Maranhenses**

☐ **Praias Ensolaradas**

☐ **Copacabana**

☐ **Pão-de-Açúcar**

☐ **Por-do-Sol de Brasília**

☐ **Chapadas Brasileiras**

Categoria 02 de 18 - Se falarmos em "Animais da Fauna Brasileira":

22. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

23. Agora analisando melhor o tópico " Animais da Fauna Brasileira ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Arara**

☐ **Canário da Terra**

☐ **Boto Cor-de-Rosa**

☐ **Tucano**

☐ **Capivara**

☐ **Garça Branca**

☐ **Peixe-Boi**

☐ **Mico-Leão**

☐ **Onça Pintada**

☐ **Papagaio**

☐ **Lobo Guará**

☐ **Baleia Jubarte**

Categoria 03 de 18 - Se falarmos em "Plantas da Vegetação Brasileira":

24. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

25. Agora analisando melhor o tópico " Plantas da Vegetação Brasileira ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Cedro**

☐ **Jatobá**

☐ **Embaúba**

☐ **Ipê**

☐ **Eucalipto**

☐ **Bromélia**

☐ **Ingá**

☐ **Flamboyant**

☐ **Palmeira**

☐ **Jequitibá**

☐ **Pau-Brasil**

☐ **Cambuci**

Categoria 04 de 18 - Se falarmos em "Festas Nacionais do Brasil":

26. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

27. Agora analisando melhor o tópico " Festas Nacionais do Brasil ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Boi-bumba de Parintins**

☐ **Festa Junina**

☐ **Carnaval do Rio de Janeiro**

☐ **Círio de Nazaré**

☐ **Procissão à Aparecida**

☐ **Festa do Divino**

☐ **Festa do Bonfim**

☐ **Carnaval de Salvador**

☐ **Folia de Reis**

☐ **Oktoberfest**

☐ **Festa do Peão de Barretos**

☐ **Frevo de Olinda**

Categoria 05 de 18 - Se falarmos em "Obras Arquitetônicas Brasileiras":

28. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

29. Agora analisando melhor o tópico " Obras Arquitetônicas Brasileiras ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Cristo Redentor (RJ)**

☐ **MASP – Museu de Arte de São Paulo (SP)**

☐ **Farol da Barra (BA)**

☐ **Elevador Lacerda (BA)**

☐ **Edifício COPAN (SP)**

☐ **Avenida Paulista (SP)**

☐ **Pelourinho (BA)**

☐ **Bondinho do Pão de Açúcar (RJ)**

☐ **Catedral de Brasília (DF)**

☐ **Igrejas Históricas de Minas Gerais (MG)**

☐ **Palácio do Planalto (DF)**

☐ **Congresso Nacional (DF)**

Categoria 06 de 18 - Se falarmos em "Esportes Nacionais do Brasil":

30. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

31. Agora analisando melhor o tópico " Esportes Nacionais do Brasil ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Hipismo**

☐ **Futebol**

☐ **Natação**

☐ **Judô**

☐ **Ginástica Olímpica**

☐ **Automobilismo**

☐ **Vôlei**

☐ **Boxe**

☐ **Basquete**

☐ **Tiro**

☐ **Vela (Iatismo)**

☐ **Atletismo**

Categoria 07 de 18 - Se falarmos em "Escritores e Obras Literárias Brasileiras":

32. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

33. Agora analisando melhor o tópico " Escritores e Obras Literárias Brasileiras ", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **João Cabral de Melo Neto – Morte e Vida Severina**

☐ **Jorge Amado – Gabriela, Cravo e Canela**

☐ **Guimarães Rosa – Sagarana**

☐ **José de Alencar – O Guarani**

☐ **Graciliano Ramos – Vidas Secas**

☐ **Euclides da Cunha – Os Sertões**

☐ **Mario de Andrade – Macunaíma**

☐ **Monteiro Lobato – Urupês**

☐ **Machado de Assis – Dom Casmurro**

☐ **Carlos Drummond de Andrade – Alguma Poesia**

☐ **Castro Alves – Os Escravos**

☐ **Oswald de Andrade – Manifesto Pau-Brasil**

Categoria 08 de 18 - Se falarmos em "Ritmos nacionais":

34. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

35. Agora analisando melhor o tópico "Ritmos nacionais", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Capoeira**

☐ **Bossa Nova**

☐ **Maracatu**

☐ **Funk**

☐ **Sertaneja**

☐ **Pagode**

☐ **Forró**

☐ **Frevo**

☐ **Fandango**

☐ **Axé**

☐ **Choro**

☐ **Samba**

Categoria 09 de 18 - Se falarmos em "Figuras do Folclore Brasileiro":

36. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

37. Agora analisando melhor o tópico "Figuras do Folclore Brasileiro", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Negrinho do Pastoreiro**

☐ **Mula sem cabeça**

☐ **Boitatá**

☐ **Curupira**

☐ **Cuca**

☐ **Iara**

☐ **Lobisomem**

☐ **Boto-Príncipe**

☐ **Nega Maluca**

☐ **Barba Ruiva**

☐ **Saci-Pererê**

☐ **Uirapuru**

Categoria 10 de 18 - Se falarmos em "Bebidas Genuinamente Brasileiras":

38. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

39. Agora analisando melhor o tópico "Bebidas Genuinamente Brasileiras", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Caipirinha**

☐ **Cafezinho**

☐ **Cachaças de Minas Gerais**

☐ **Suco de Cajú**

☐ **Cerveja de Petrópolis**

☐ **Chá de Erva Cidreira**

☐ **Água de Coco**

☐ **Chimarrão**

☐ **Raspadinha**

☐ **Guaraná**

☐ **Suco de Maracujá**

☐ **Garapa**

Categoria 11 de 18 - Se falarmos em "Pratos Genuinamente Brasileiros":

40. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

41. Agora analisando melhor o tópico "Pratos Genuinamente Brasileiros", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Pão de Queijo**

☐ **Pamonha**

☐ **Queijo com Goiabada ou Doce-de-Leite**

☐ **Muqueca de Peixe**

☐ **Acarajé, Vatapá e Caruru**

☐ **Feijoada**

☐ **Arroz, Feijão, Bife e Batata Frita**

☐ **Brigadeiro**

☐ **Creme de Açaí**

☐ **Churrasco**

☐ **Pudim de Leite**

☐ **Tapioca**

Categoria 12 de 18 - Se falarmos em "Produtos de Exportação do Brasil":

42. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

43. Agora analisando melhor o tópico "Produtos de Exportação do Brasil", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Frango**

☐ **Açúcar**

☐ **Guaraná**

☐ **Fuxico**

☐ **Moda Praia**

☐ **Carne**

☐ **Redes e Rendados**

☐ **Cerveja**

☐ **Café**

☐ **Aeronaves**

☐ **Esculturas de Cristal**

☐ **Soja**

Categoria 13 de 18 - Se falarmos em "Heróis Históricos do Brasil":

44. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

45. Agora analisando melhor o tópico "Heróis Históricos do Brasil", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Almirante Barroso**

☐ **Plácido de Castro**

☐ **Santos Dumont**

☐ **Deodoro da Fonseca**

☐ **Dom Pedro I**

☐ **Pedro Álvares Cabral**

☐ **José Bonifácio**

☐ **Marquês de Tamandaré**

☐ **Zumbi dos Palmares**

☐ **Princesa Isabel**

☐ **Barão de Mauá**

☐ **Chico Mendes**

☐ **Tiradentes**

☐ **Duque de Caxias**

Categoria 14 de 18 - Se falarmos em "Personalidades da Arte Brasileira":

46. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

47. Agora analisando melhor o tópico "Personalidades da Arte Brasileira", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Cândido Portinari**

☐ **Di Cavalcanti**

☐ **Anita Malfatti**

☐ **Vitor Brecheret**

☐ **Alfredo Volpi**

☐ **Tarsila do Amaral**

☐ **Lasar Segall**

☐ **Ruy Ohtake**

☐ **Aleijadinho**

☐ **Oscar Niemeyer**

☐ **Athos Bulcão**

☐ **Romero Britto**

Categoria 15 de 18 - Se falarmos em "Personalidades da Política Nacional Brasileira":

48. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

49. Agora analisando melhor o tópico "Personalidades da Política Nacional Brasileira", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Barão do Rio Branco**
☐ **Zé Dirceu**
☐ **Itamar Franco**
☐ **Luís Inácio Lula da Silva**
☐ **Delfim Netto**
☐ **Ulysses Guimarães**
☐ **Tancredo Neves**
☐ **Severino Cavalcanti**
☐ **José Sarney**
☐ **Castelo Branco**
☐ **Antonio Palocci**
☐ **Juscelino Kubitschek**
☐ **Roberto Jefferson**
☐ **Rui Barbosa**
☐ **D. Pedro II**
☐ **Fernando Collor de Melo**
☐ **Getulio Vargas**
☐ **Fernando Henrique Cardoso**

Categoria 16 de 18 - Se falarmos em "Personalidades do Cinema, Teatro e/ou Televisão Brasileira":

50. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

51. Agora analisando melhor o tópico "Personalidades do Cinema, Teatro e/ou Televisão Brasileira", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Glauber Rocha**
☐ **Chacrinha**
☐ **Sônia Braga**
☐ **Jô Soares**
☐ **Faustão**
☐ **Hebe Camargo**
☐ **Walter Forster**
☐ **Cid Moreira**
☐ **Roberto Marinho**
☐ **Miguel Falabella**
☐ **Chico Anysio**
☐ **Manuel de Nóbrega**
☐ **Martins Pena**
☐ **Fernanda Montenegro**
☐ **Silvio Santos**
☐ **Nelson Rodrigues**
☐ **Gugu Liberato**
☐ **Mazzaropi**
☐ **Fernando Meirelles**
☐ **Carmem Miranda**

Categoria 17 de 18 - Se falarmos em "Personalidades da Música Brasileira":

52. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

53. Agora analisando melhor o tópico "Personalidades da Música Brasileira", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Chico Buarque**
☐ **Luiz Gonzaga**
☐ **Toquinho**
☐ **Tom Zé**
☐ **Ary Barroso**
☐ **Raul Seixas**
☐ **João Bosco**
☐ **Pixinguinha**
☐ **Cartola**
☐ **Arnaldo Antunes**
☐ **Gonzaguinha**
☐ **Heitor Villa-Lobos**
☐ **Paulinho da Viola**
☐ **Dorival Caymmi**
☐ **Roberto Carlos**
☐ **Caetano Veloso**
☐ **Elis Regina**
☐ **Vinicius de Moraes**
☐ **Gilberto Gil**
☐ **Cazuza**
☐ **Waldir Azevedo**
☐ **Dominguinhos**
☐ **Tom Jobim**
☐ **Rita Lee**
☐ **Noel Rosa**

Categoria 18 de 18 - Se falarmos em "Personalidades do Esporte Brasileiro":

54. Qual a primeira lembrança que veio à sua mente?

☐ |_____|

☐ **Não me ocorreu nenhum símbolo nacional neste tópico.**

55. Agora analisando melhor o tópico "Personalidades do Esporte Brasileiro", qual das opções abaixo melhor simboliza o Brasil? **(escolha apenas uma alternativa)**

☐ **Zagallo**
☐ **Rodrigo Pessoa**
☐ **Adriano**
☐ **Daiane dos Santos**
☐ **Ronaldinho Gaúcho**
☐ **Hortência**
☐ **Emerson Fittipaldi**
☐ **Oscar Schimidt**
☐ **Ayrton Senna**
☐ **Gustavo Borges**
☐ **Vanderlei Cordeiro de Lima**
☐ **Parreira**
☐ **Roberto Scheidt**
☐ **Torbem Grael**
☐ **Pelé**
☐ **Garrincha**
☐ **Wanderley Luxemburgo**
☐ **Ronaldo**
☐ **Cacá**
☐ **Fernando Venturini**
☐ **Romário**
☐ **Nelson Piquet**
☐ **Bernardinho**
☐ **Guga**
☐ **Robinho**

Próxima etapa: Parte Final

Agora entramos na parte final da pesquisa!

Todas as perguntas a seguir são de um tipo mais leve, pois são ilustradas por figuras e tem respostas valorativas imediatas.

Agradecemos a sua paciência e pedimos a sua contribuição por mais três a quatro minutos até o terminar a pesquisa, pois a consistência dos dados integralmente respondidos é muito importante para a análise.

No fechamento, lembramos que poderá adicionar seu nome e e-mail para receber a divulgação final dos resultados desta pesquisa.

Aplicação de símbolos nacionais em produtos brasileiros

Produto 1 de 16 - INDÚSTRIA BRASILEIRA

56. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 2 de 16 - PRODUTO DO BRASIL

57. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 3 de 16 - EMPRESA 100% BRASILEIRA

58. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 4 de 16 - ORGULHO DE SER BRASILEIRA

59. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 5 de 16 - VALOR BRASIL - Sou Brasileiro! Eu me valorizo!

60. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 6 de 16 - EMPRESA NACIONAL - Gerando emprego para os brasileiros

61. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 7 de 16 - "Sou Brasileiro e não desisto nunca."

62. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 8 de 16 - MADE IN BRAZIL

63. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 9 de 16 - O MELHOR DO BRASIL É O BRASILEIRO

64. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 10 de 16 - MAPA DO BRASIL

65. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 11 de 16 - FAIXA VERDE E AMARELA

66. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 12 de 16 - MARCA BRASIL

67. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 13 de 16 - BANDEIRA DO BRASIL

68. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 14 de 16 - SELO DA REPÚBLICA

69. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 15 de 16 - BRASÃO DE ARMAS

70. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Produto 16 de 16 - MARCA DE GOVERNO

71. Qual a sua percepção sobre esta forma de uma empresa simbolizar em seus produtos que é brasileira?

☐ Nota 1 – Extremamente desagradável
☐ Nota 2 – Muito desagradável
☐ Nota 3 – Desagradável
☐ Nota 4 – Um pouco desagradável
☐ Nota 5 – Indiferente
☐ Nota 6 – Um pouco agradável
☐ Nota 7 – Agradável
☐ Nota 8 – Muito agradável
☐ Nota 9 – Extremamente desagradável

Aplicação de símbolos nacionais em produtos brasileiros

72. Supondo que todas as caixas têm o mesmo produto, escolha três para comprar?

☐ 1 - Indústria Brasileira

☐ 2 - Made in Brazil

☐ 3 - Produto do Brasil

☐ 4 - Empresa 100% Brasileira

☐ 5 - Empresa Nacional: Gerando Empregos para Brasileiros

☐ 6 - Orgulho de Ser Brasileira

☐ 7 - Sou Brasileiro e Não Desisto Nunca

☐ 8 - Valor Brasil: Sou Brasileiro! Eu me valorizo!

☐ 9 - Marca Brasil

☐ 10 - O Melhor do Brasil é o Brasileiro

☐ 11 - Mapa do Brasil

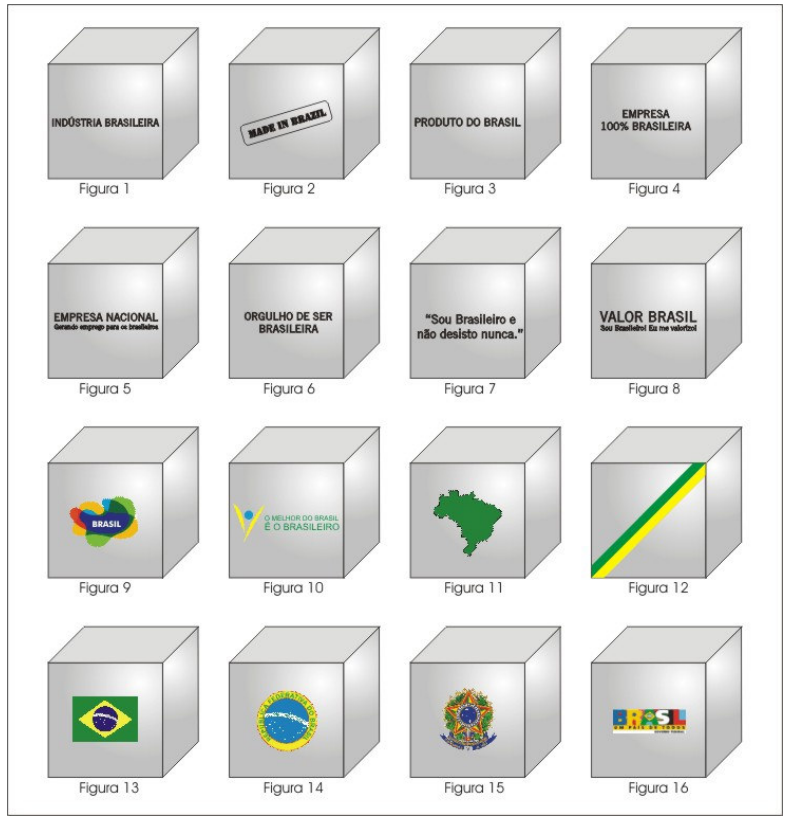
☐ 12 - Cores Verde-Amarelo

☐ 13 - Bandeira do Brasil

☐ 14 - Selo da República

☐ 15 - Brasão de Armas

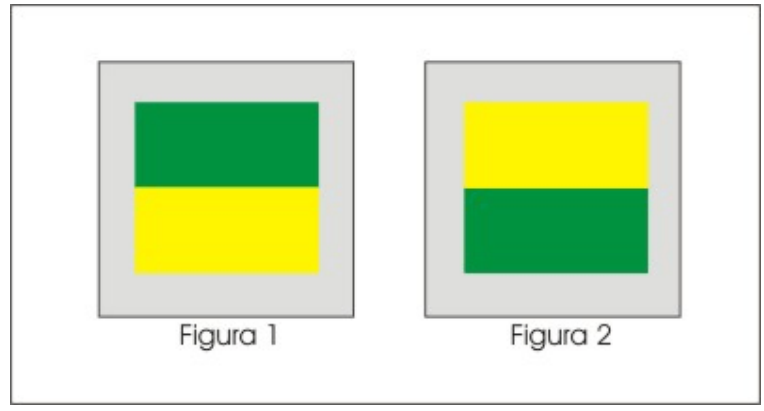
☐ 16 - Marca de Governo



Percepções Cromáticas I

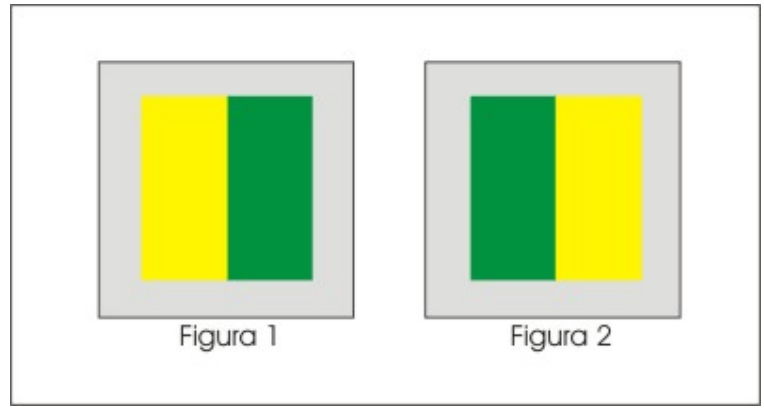
73. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (HVA)
☐ Figura 2 (HAV)



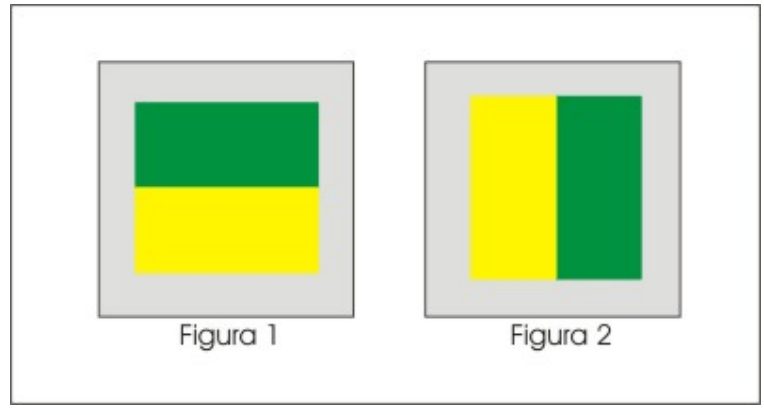
74 (e 75). Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (VAV)
☐ Figura 2 (VVA)



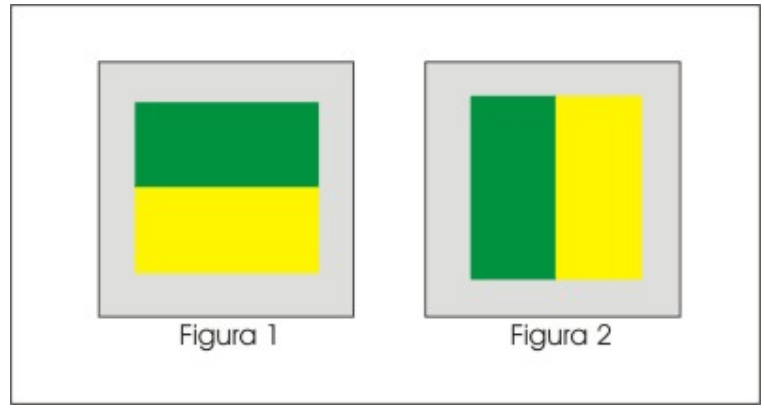
76. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (HVA)
☐ Figura 2 (VAV)



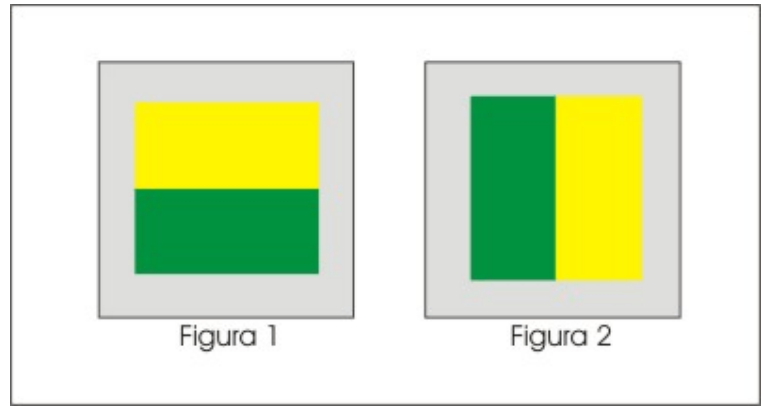
77. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (HVA)
☐ Figura 2 (VVA)



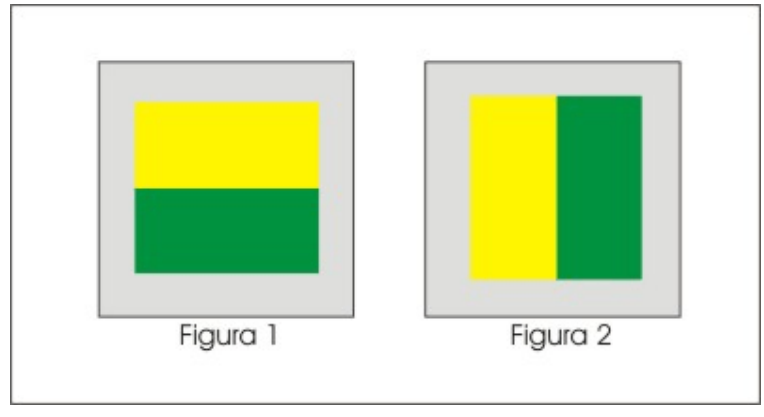
78. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (HAV)
☐ Figura 2 (VVA)



79. Escolha a composição de cores da sua preferência:

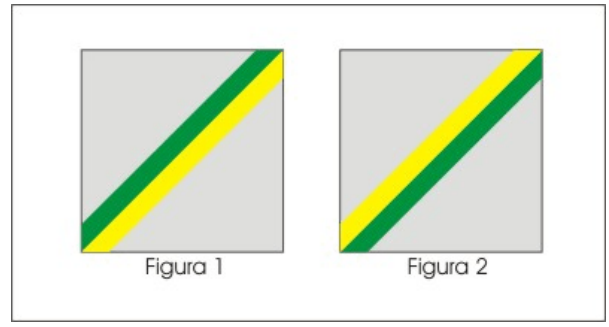
☐ Figura 1 (HAV)
☐ Figura 2 (VAV)



Percepções Cromáticas II

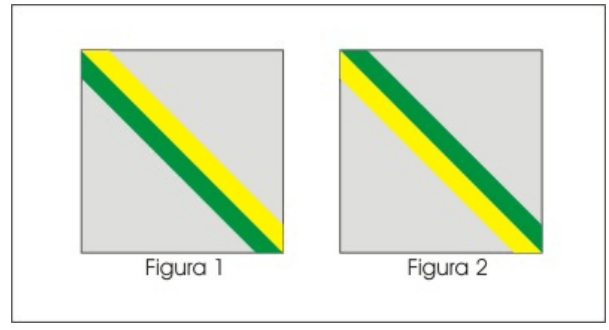
80. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (CVA)
☐ Figura 2 (CAV)



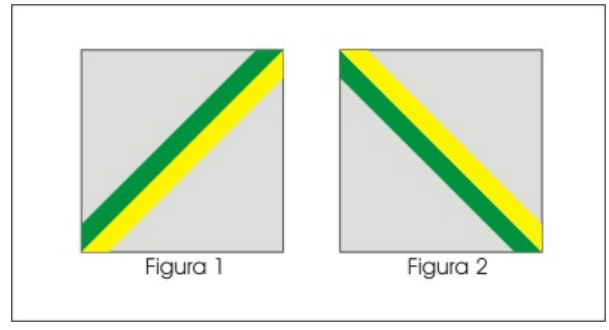
81. (e 82.) Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (DVA)
☐ Figura 2 (DAV)



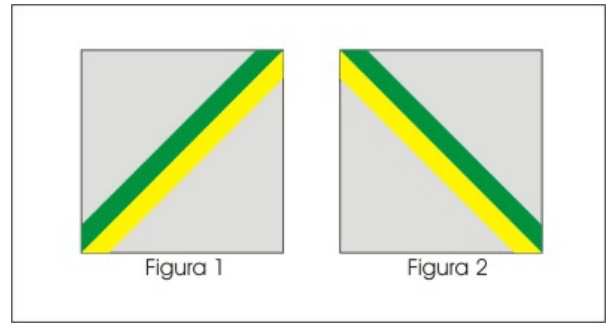
83. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (CVA)
☐ Figura 2 (DVA)



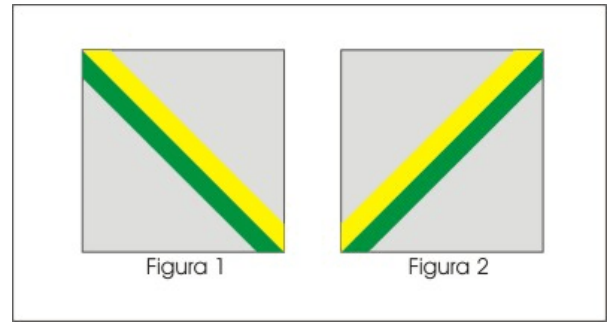
84. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (CVA)
☐ Figura 2 (DAV)



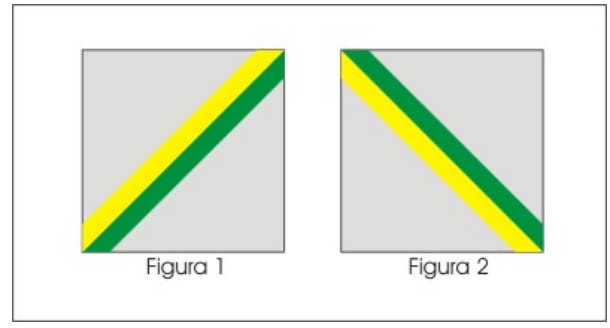
85. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (DVA)
☐ Figura 2 (CAV)



86. Escolha a composição de cores da sua preferência:

☐ Figura 1 (CAV)
☐ Figura 2 (DAV)



Agradecimento

Muito obrigado! A sua participação foi muito importante para ampliar o conhecimento que temos sobre o Brasil e seus símbolos.

Para receber a divulgação do resultado desta pesquisa, insira o seu nome e e-mail no campo abaixo.

O preenchimento deste campo não é obrigatório e, caso opte por informar seus dados, garantimos que o endereço eletrônico não será usado para qualquer fim que não se relacione a transmitir os resultados desta pesquisa como forma de retribuir a gentileza de sua colaboração.

Mais uma vez agradecemos o seu apoio a este estudo acadêmico.

Rodrigo Proença de Gouvêa
Pesquisador FGV-SP
brasilemsimbolos@gmail.com

87. Nome: _____

88. E-mail: _____

Esta Dissertação foi impressa em dezembro de 2005,

nas oficinas da gráfica da EAESP-FGV em São Paulo,

em papel padrão tamanho padrão A4 e gramatura 75,

com financiamento "auxílio-tese" fornecido pelo NPP

para os quais registra-se os devidos agradecimentos.

Contatos com o Autor:

Rodrigo A. S. Proença de Gouvêa

rgouvea@gvmail.br