



A Transformação da Marca Maranhão: Reflexões sobre o Rebranding de um Destino Turístico

Maranhão's Brand Transformation: Insights into a Tourist Destination Rebranding

Luciana Brandão Ferreira*
Eriberto do Nascimento Sousa**

Resumo: O objetivo deste artigo foi analisar a experiência de *rebranding* da marca oficial de turismo de um destino em desenvolvimento. Foi realizado estudo com abordagem qualitativa com entrevistas em profundidade com o gestor estadual do turismo e o profissional técnico responsável pela elaboração da nova marca, assim como análise documental. A análise dos dados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo seguindo as orientações de grade mista de temas, estabelecendo categorias *a priori* (criação da marca) e categorias *a posteriori*. Os resultados apontam que o processo de criação, mesmo no *rebranding*, é influenciado por definições políticas federais e locais, sendo as principais dificuldades nesse processo a falta de recursos financeiros e a resistência da equipe técnica de gestão turística. As principais ações focam na promoção de vínculo de sentido com os *players* do mercado, operadoras e agências, sem foco no consumidor final.

Palavras-chave: *Rebranding*. Marca de destino turístico. Criação de marca. Gestão de marca.

Abstract: This article aimed to examine the rebranding experience of the official tourism brand in a developing destination. The study employed a qualitative approach, utilizing in-depth interviews with both the state tourism manager and the professional responsible for the new brand developing. Additionally, extensive documentary analysis was conducted. Data analysis was performed using a content analysis technique, following a mixed-grid thematic framework. Initially, *a priori* category "brand creation", were established. Additional categories were developed *a posteriori*, emerging directly from the data. The results indicate that the creation process, even within a rebranding context, is significantly influenced by federal and local political directives. Key challenges identified in this process include a lack of financial resources and resistance from the technical tourism management team. Primary actions focus on fostering a sense of connection with market players, such as tour operators and agencies, with less emphasis on the final consumer.

Keywords: Rebranding. Tourist destination brand. Brand creation. Brand management.

1 Introdução

A literatura de marketing turístico de destinos tem concordado que a imagem de um destino importante papel na escolha do mesmo (Kuhzady; Ghasemi, 2019). Nessa perspectiva, o gerenciamento dessa imagem além de outras ações inclui a criação e a gestão de sua marca (Qu et al., 2011). Contudo, isso tem se tornado uma tarefa cada vez mais desafiadora para os organismos de gestão de marketing do mesmo (Buhalis, 2000) sobretudo em função da competição entre múltiplas destinações (Kovačević et al., 2018).

* Universidade Federal do Maranhão. Email: bfluciana@gmail.com.

** Universidade Federal do Maranhão. Email: eriberto.nasc@hotmail.com.



Nesse sentido, são elaborados planos e programas de desenvolvimento e marketing turístico que tendem a hierarquizar atrativos e destinos conforme sua capacidade de induzir demanda, tanto por sua beleza cênica quanto pela infraestrutura para a recepção de visitantes (Chias, 2007).

No caso do campo de estudo deste artigo, o Brasil, isso tem sido a orientação metodológica do próprio Ministério do Turismo (Mtur), órgão gestor do turismo no país. Em 2015, o MTur lançou mão de uma nova classificação para direcionar aportes financeiros com base em critérios que contemplassem, entre outros, o desempenho econômico do turismo dos municípios de cada região turística (Brasil, 2015).

Ter isso em mente é fundamental quando se sabe que, as organizações de turismo dependem do financiamento do governo, o que significa nem sempre ter o orçamento ideal (Bennett; Savani, 2003). No contexto investigado, brasileiro, "tanto estados e municípios, assim como a grande maioria das entidades representativas e dos meios de informação especializados ligados ao setor, são dependentes de recursos federais" (Sanovicz, 2007, p. 21).

Uma estratégia de caracterização e diferenciação de um destino que exige investimentos constantes é a proposição de uma marca que gere vínculos de sentido, ou seja, que construa "vínculos fortes com seus consumidores e com os cidadãos em geral" (Perez; Trindade, 2017, p. 5). Isso porque os turistas buscam cada vez mais por experiências mais autênticas (Neuhofer et al., 2020). Dessa forma, com esses vínculos, a intenção é que a marca se fortaleça e resulte em algum tipo de adesão positiva – vendas ou vínculo afetivo – conforme defendem estudiosos do consumo (Perez; Trindade, 2017).

A marca turística deve constituir, portanto, uma expressão de identidade reconhecida pelos residentes do destino que ela representa e, além disso, deve ser o elemento intangível "mais universal e visível da realidade turística" (Chias, 2007, p. 139). Fala-se, portanto, de sua "função identificadora" e "portadora de vários significados", uma vez que a marca de destino tem como objetivo comunicar sua identidade única, diferenciando-o de seus concorrentes (Morrison; Anderson, 2002; Gartner; Ruzzier, 2011).

Logo, a marca de uma localidade é um instrumento essencial para o desenvolvimento de seu posicionamento de destino turístico (Ruiz-real; Uribe-toril; Gázquez-abad, 2020) e os símbolos são poderosos na representação das atrações turísticas (Arefieva; Egge; Yu, 2021)

Quando uma marca não gera vínculo de sentido com seus interlocutores, precisa-se repensar as estratégias comunicacionais do destino. Nessa circunstância, o reposicionamento



da marca – *rebranding* – surge como uma possibilidade para projetar a credibilidade do destino no mercado (Bisa, 2013), mas a falta de recursos financeiros, novamente, pode ser uma dificuldade para gestores (Bennett; Savani, 2003).

O *rebranding* pode ser uma variação da marca original ou uma mudança por completo com um novo objetivo, nos dois casos o intuito é sempre melhorar o posicionamento da marca (Soldevila, 2022). É uma estratégia adotada tanto em instituições, quanto cidades, empresas e diferentes setores para garantir sua relevância no mercado (Miller; Merrilees; Yakimova, 2014).

Como os investimentos de recursos públicos estão em tela neste artigo, volta-se o olhar não apenas para a responsabilidade e desenvolvimento técnico do processo de *rebranding* e consequentemente da criação da nova marca, mas sobretudo ao papel da administração pública nos processos de criação e gestão da marca de destinos turísticos. Especificamente, interessa, aqui também, a narrativa do Estado, como principal articulador da gestão do desenvolvimento e do *marketing* turístico, para o apoio à comercialização de destinos por agentes sociais do *trade* – operadoras e agências de viagens e turismo. Questiona-se, então: diante da falta e/ou limitação de recursos financeiros, quais estratégias os órgãos oficiais de turismo acionam no *rebranding* de seus destinos?

Assim, objetiva-se analisar o processo de *rebranding* de um destino turístico em desenvolvimento, focado no processo de criação da nova marca, tendo o Maranhão - Brasil como lócus de estudo. Observa-se dentro do referencial pesquisado estudos na área turística tratando de experiências de *rebranding* por motivos variados sobretudo diante de grandes desafios que o destino passa como voltada a criar elementos de identidade de marca que comuniquem e orientem seus esforços de sustentabilidade e a importância de incluir os residentes nesse processo (Bowen; Sotomayor, 2022); assim como processos de *rebranding* pela resiliência de lugares após mortes, desastres ou outras questões negativas (Miller; Gonzalez, C.; Hutter, 2017; Amujo; Otubanjo, 2012).

No caso desse estudo, a experiência analisada permite refletir não sobre resiliência em situações de tragédias ou associações negativas com a marca, mas sobre estratégias adotadas pela administração pública diante da falta de recursos financeiros, o que em termos gerenciais pode auxiliar outros órgãos oficiais de turismo no Brasil em suas tomadas de decisões nos processos de criação e gestão de marcas. Em termos acadêmicos traz uma sistematização do processo de *rebranding* em um destino turístico ainda em desenvolvimento buscando



contribuir com aspectos que direcionam a criação e gestão de marca de destino turístico, a exemplo do recomendado por Castro e Giraldi (2012).

2 Revisão de literatura

Uma das formas do destino assumir posição competitiva é pelo desenvolvimento de uma imagem positiva (Baloglu; McCleary, 1999). Esta pode ser definida como a percepção global, a representação na mente de um turista, do que ele sabe e sente em relação a um destino (Bigné Alcañiz; Garcia; Blas, 2009). A imagem influencia a decisão de visitação à destinação pelo turista (Baloglu; McCleary, 1999), da mesma forma que a personalidade da marca do destino (Salehzadeh; Pool; Soleimani, 2016).

Ambos são aspectos importantes para o *branding* do destino, que engloba o processo de criação e gestão da marca (Shutaieva et al., 2020). Nessa perspectiva, a imagem de marca representa o conjunto de associações ou impressões ligadas ao destino, composto por uma variedade de percepções individuais relacionadas a vários atributos do destino (Herrero et al., 2017). Qualquer estratégia de *branding* ou *rebranding* implementada por um gestor público de destinos precisa capturar a essência do destino (Seraphin et al.; 2018)

Assim sendo, a chave para uma gestão de marca de sucesso é estabelecer uma relação entre a marca e o consumidor, de modo que haja um ajuste estreito às suas necessidades físicas e psicológicas, e os atributos funcionais e simbólicos da marca (Hankinson; Cowking, 1993). Design e cores, por exemplo são alguns desses aspectos simbólicos importantes para comunicar a marca (Luffarelli, Mukesh; Mahmood, 2018; Kim; Jim, 2019)

A este respeito, Datzira-Masip e Poluzzi (2014) enfatizaram a necessidade de definir um esquema comum para o destino onde as marcas se encaixam, onde cada uma deve ter sua própria forma (posicionamento) que se encaixa para desenhar a imagem dessa destinação. O posicionamento está no cerne da estratégia de *marketing* e pode ser entendido como o ato de planejar a oferta da empresa e a descoberta da “localização” adequada desse posicionamento na mente do consumidor ou público-alvo, a fim de que a imagem de marca formada ocupe um lugar distinto e valorizado para esse mesmo segmento de pessoas (Keller; Machado, 2006).

Nessa perspectiva, o destino pode ser comercializado e visto como um produto e a partir desse pressuposto desenvolver a gestão da sua marca. Assim como na esfera



empresarial, uma marca é criada para ser única, competitiva e voltada às necessidades do consumidor, o mesmo deve acontecer com a marca de um destino (Qu et al., 2011). Ela tem como objetivo diferenciar um dado destino de seus concorrentes (Shutaieva et al., 2020).

É importante resguardar as especificidades da marca de destino, uma vez que ele apresenta diferenças de produtos físicos. Para o destino, a marca é a maneira pela qual ele nutre, desenvolve e apresenta seu núcleo-características aos seus principais públicos que lhe permitem estabelecer, reforçar ou mesmo alterar a sua reputação (Herget, 2015).

Especificamente, nos últimos anos, os destinos têm percebido, de maneira crescente, a importância de desenvolver o valor da marca, aplicando a teoria da marca em suas práticas de desenvolvimento de destinos (Almeyda-Ibáñez; George, 2017). Estes autores evidenciaram, ainda, que os profissionais de marketing precisam compreender a percepção de valor dos consumidores e, para garantir uma estratégia de marca eficaz, é importante trabalhar em parceria com a multiplicidade de empresas de serviços que compõem o produto turístico. Os governos, por sua vez, passaram a utilizar técnicas de criação e gestão de marcas, de modo a diferenciar seus países no cenário internacional e estabelecer uma vantagem competitiva (Castro; Giraldi, 2012).

Essa perspectiva serve também para as unidades da federação como os estados, objeto de pesquisa deste artigo. A eles cabe o papel do desenvolvimento do turismo no Brasil (Pereira et al., 2011) até pela possibilidade de efeitos recíprocos entre essas marcas (Ferreira et al., 2022). Cabe ressaltar que o órgão oficial de turismo precisa verificar a recepção de seus *stakeholders* sobre a marca do destino (Meneguel; Cordeiro; Deus, 2016; Perkins, Khoo-Lattimore; Arcodia, 2020). Inclusive, nesse processo de marketing turísticos muitos órgãos públicos de gestão do turismo ignoram o *stakeholders* locais (Saraneimi; Komppula, 2019).

As organizações necessitam entender que a marca começa no seu interior com uma necessária e cuidada análise da sua própria identidade (Hahn, 2006). Para Aaker (2007), a imagem de uma marca tende a ser tática, a sua identidade deverá ser estratégica e reflexo de uma estratégia organizacional capaz de conduzir vantagens sustentáveis, além de refletir as qualidades duradouras da marca. Esses conceitos também podem ser levados para a marca de um destino turístico.

A identidade se relaciona a como ela gostaria de ser percebida a partir do desenvolvimento de sua essência (nome, símbolo e slogan, somados aos atributos, benefícios e valores), concepção que a marca tem de si mesma (Aaker, 2007). Por seu turno, a imagem



se vincula à percepção do mercado, ou seja, como a marca é percebida pelo mercado, por meio da promoção e comunicação das atividades de marketing. Uma das questões principais na criação de marca é atingir a congruência entre a identidade e a imagem da mesma. Quando essa congruência não existe, é necessário repensar as estratégias comunicacionais do destino e, consequentemente, da marca (Amujo; Otubango, 2012). Aqui, entra a discussão do *rebranding* de destinos.

No contexto corporativo, Merrilees e Miller (2012, p. 538) entendem que o processo de *rebranding* é "a disjunção ou mudança entre uma marca corporativa inicialmente concebida e uma nova concepção", o mesmo raciocínio se dá para o caso de destinos turísticos. O *rebranding* de destinos turísticos deve envolver a criação nova de elementos que compõe a marca: nome, símbolo, design, de modo a desenvolver um novo posicionamento na mente dos visitantes (Jesca et al., 2014; Soldevila, 2022). No caso dos destinos, esse reposicionamento pode mobilizar estratégias comunicacionais para além do marketing da marca, como um exercício político e conhecimento amplo de questões políticas e históricas (Amujo; Otubango, 2012).

O reposicionamento da marca de um destino precisa estar articulado a suas ações políticas e governança, sobretudo quando se está diante de um histórico de conflitos de ordem social (Bisa, 2013). No mesmo sentido, Amujo e Otubango (2012) destacam que gestores na área de turismo devem ter em mente que o processo de criação e gestão de marcas pode não alcançar os objetivos desejados mediante a falta de entendimento de estratégias de *rebranding*, desencontro entre a identidade e a cultura local e a falta de uma equipe no governo comprometida e articulada com a marca. Mitigar percepções negativas, inclusive é uma das metas do processo de *rebranding* (Donovic, 2020).

Essas percepções negativas podem advir de erros ou dificuldades no processo de *rebranding* como a falta propriedade. Diferente das empresas, os destinos não têm proprietário direto e, portanto, é mais difícil gerenciá-lo; e ainda que o plano de *rebranding* seja perfeitamente pensado, pode haver divergências entre a visão do governo e a forma como os moradores imaginam seu país ou cidade; a resistência ao *rebranding* é outro fator; mensagens confusas, a falta de um slogan adequado por exemplo (Tschirhart et al., 2005).

Sobre esse aspecto Rodrigues (2013) e Rodrigues et al. (2014) fizera, uma análise das campanhas promocionais de diferentes gestões governamentais entre 2000 e 2009 do destino pesquisado, incluindo aí a identidade e o posicionamento da marca. De acordo com essas

autoras, as principais estratégias discursivas dos gestores públicos perpassam a divulgação de um destino que se sobressai como um “paraíso” mas há um silenciamento do turismo sustentável, trazendo uma contradição.

Dessa forma, na gestão de uma nova marca, especificamente, os gestores públicos responsáveis pelo *rebranding* precisam monitorar e avaliar a eficácia das novas identidades projetadas (Bennett; Savani, 2003). Essa tarefa, apesar de desafiadora, é necessária para que se tenha a compreensão da aceitação da marca pelo mercado e pela população, uma vez que o processo de criação de uma marca, ou nova marca, pode envolver altos aportes financeiros (Bisa, 2013). Por outro lado, dependendo do orçamento, do público-alvo diferentes metas de curto e longo prazo, assim como ferramentas diversas de marketing podem ser utilizadas (Donovic, 2020). Por isso é importante entender os processos e motivações do *rebranding* de destinos e as situações nas quais eles acontecem.

3 Procedimentos metodológicos

Essa pesquisa é qualitativa e de caráter exploratório (Malhotra, 2012) com o objetivo de analisar o processo de *rebranding* do destino turístico Maranhão-Brasil. Como técnica de coleta de dados se utilizou um roteiro semiestruturado para guiar entrevistas em profundidade, cuja escolha se deu em virtude da maior disponibilidade de os entrevistados oferecerem detalhes durante uma conversa oral (Goldenberg, 2015).

Foram analisadas as estratégias intencionais da Secretaria do Estado de Turismo – SETUR-MA órgão gestor do turismo na esfera estadual advindas da criação da nova marca turística, “Maranhão – Terra de Encantos”, lançada em 2017 (Figura 1) com vistas ao desvelamento da narrativa do Estado sobre o dito processo de *rebranding*.

Figura 1 - Marca turística “Maranhão – Terra de Encantos”



Fonte: Maranhão (2017).



Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com atores diferentes do processo: o gestor público de turismo do destino à época e o profissional técnico responsável pela criação da nova marca. As entrevistas foram gravadas com duração média de 1h30, com consentimento dos investigados, realizada em agosto de 2020 e, posteriormente, transcritas para enriquecer a análise do conteúdo (Bengtsson, 2016) e garantir a pertinência e confiabilidade dos dados (Chizzotti, 2010).

O roteiro de entrevista foi construído com base no modelo de planejamento de marca de Aaker (2007), o qual defende que o ponto de partida é uma definição clara do posicionamento da mesma, constituído em parte pela identidade da marca e em parte por sua proposta de valor. Foram também levados em consideração os elementos de identidade propostos por Hankinson (2004). Dessa forma, o roteiro possuía dois blocos de perguntas: o primeiro incluía questões sobre a criação de marca turística; o segundo versava, mais especificamente, sobre a identidade, incluindo componentes, comunicação, e entrega da identidade e fatores externos. No caso do criador da marca, foi aplicado apenas o segundo bloco de perguntas, mais voltado à identidade da mesma.

A análise de conteúdo seguiu as orientações de uma grade mista de temas (Vergara, 2015), ou seja, a categoria estabelecida *a priori* (criação da marca) com base em estudo de Castro e Giraldi (2012). Durante a análise, algumas subcategorias emergiram *a posteriori*, conforme procedimento realizado também por Bennett e Savani (2013). As etapas da análise seguem as orientações de Bengtsson (2016) sobre o condensamento do conteúdo, um processo recomendado para dados coletados em entrevistas.

4 Resultados e discussão

A apresentação dos resultados foi realizada baseada na análise das entrevistas consolidando primeiramente a percepção da gestão pública no que tange à experiência ao longo do processo de *rebranding* e da perspectiva técnica desse processo.

4.1 Perspectiva da gestão pública no processo de *rebranding* do destino Maranhão



Os relatos do gestor público entrevistado demonstram que o órgão gestor do turismo na esfera estadual, SETUR-MA é a entidade responsável pelo processo de criação e gestão da nova marca turística do Maranhão. Assim, a administração pública estatal carrega consigo a exclusiva responsabilidade do planejamento e marketing turístico do estado, por meio do levantamento de recursos públicos junto ao governo federal, sobretudo de editais do Ministério do Turismo. As atribuições podem variar entre as secretarias estaduais, conforme a alocação da pasta turismo no setor governamental. Até 2018, onde “turismo” formava parte de uma única secretaria com a “cultura”, quando foi criada a marca “Maranhão – Terra de Encantos”. Em 2019, o turismo retornou à sua pasta exclusiva, Secretaria de Estado do Turismo do Maranhão (SETUR-MA).

Apesar de a criação da nova marca turística ser de responsabilidade da SETUR-MA, notam-se influências fora do controle institucional/político. Em síntese, foram identificadas quatro subcategorias *a posteriori* no processo de *rebranding*: motivação, dificuldades, oportunidades, e processo de criação e influência política (Quadro 1).

Quadro 1 - Categoria *a priori*: criação da marca “Maranhão Terra de Encantos” – perspectiva gestão pública

Unidade de significado	Unidade de significado condensada	Código	Subcategoria
A gente teve muita crítica a nível nacional e internacional em relação à marca anterior.	Crítica do Trade	Recepção negativa da marca anterior	Motivação para a criação da nova marca
Fomos obrigados a mudar a marca por um questionamento nacional e internacional e local.			
E o trade nacional, principalmente o trade internacional, tinha muita dificuldade porque a letra, a fonte era muito estilizada e o pessoal da “gringolândia” [...] tinha dificuldade de falar o Maranhão, falavam “Maranau” [...] não entende o tio (acento) e aquela fonte estilizada demais. Ela trazia uma certa identidade para quem é local, mas para quem vai nos consumir, não trazia.	Falta de vínculo		
A gente descobriu que não tinha recurso, porque você tem que contratar uma empresa nacional [...] fazer um <i>briefing</i> , que é muito extenso [...] ter escutas territoriais para poder fazer a marca com desenvolvimento. Tem todo um pretexto. É um processo longo, que dura mais ou menos um ano. Descobrimos que não tínhamos recursos.	Necessidade de contratação de empresa especializada	Falta de recursos financeiros	Dificuldades para a criação da marca
Até então, nós éramos contrários, os técnicos, à mudança da marca, por ela não ser uma marca de gestão, ela ser uma marca do destino e não ser uma marca política.	Resistência da equipe técnica da SETUR-MA	Resistência à mudança da marca anterior	
[...] tive a oportunidade de trabalhar no município, na coordenação de promoção turística e, na época, foi um recurso do Banco Mundial. Tive o prazer de trabalhar com Eduardo Sanovicz, que era o ex-presidente da Embratur [...]	Experiência e formação profissional	Expertise e networking e participação	Oportunidades



e trabalhei com [...] o maior escritório de comunicação corporativa do Brasil e [...] com a Chias Marketing [...] que criou o Maranhão Único e o Plano Maior [...] a gente teve que se virar. Eu peguei esses ensinamentos [...] nesse trabalho no Banco Mundial, quando foi criada a marca São Luís [...] a gente viu que a Claro Comunicação já trabalhava com peças promocionais tanto para o turismo, quanto para a cultura [...] como nós tínhamos especialização em marketing, começamos a trabalhar na formatação de uma nova marca.		o de Stakeholders	
Fizemos escutas nacionais nas feiras que a gente participava, quando a gente dava treinamento, e escutamos muito empresário local.	Escuta a empresários em feiras nacionais (stakeholders)		
Passamos um processo de nove meses, tentamos fazer um <i>briefing</i> detalhadamente decorado: costumes, cultura, natureza, geografia. É uma marca que representa o Maranhão. Ela precisa fazer mais sentido para quem está lá fora, do que quem mora aqui no Maranhão.	Realizar <i>briefing</i> e definir prazos	Seleção de destinos e elementos visuais	Processo de criação e influência política
As pessoas sempre questionam: “poxa, vocês têm dez polos e só trabalham a promoção turística de três polos que é o São Luís, Lençóis e Chapadas das Mesas”. A gente segue uma orientação do Ministério do Turismo para trabalhar com os polos, circuitos, regiões indutoras. Então esses três polos induzem, são chamados de indutores, porque eles induzem movimento, induzem os turistas para outras regiões.	Obediência à orientação institucional do governo federal		
Muita gente critica a gente, principalmente nos outros seis pontos que são de segmentos estratégicos, porque a gente não liga para os outros polos. Mas é o seguinte: os outros polos têm atrativos, mas eles não viraram produto.	Considerar o nível de desenvolvimento dos produtos em cada polo		
A marca “Maranhão terra de encantos” destaca a marca unitária de três polos que foram unificados na marca macro.	Integrar elementos visuais dos principais polos indutores		
Na marca em si há um casarão colonial [que] representa o polo São Luís. Dunas e água representam o polo Barreirinhas. Morro do chapéu representa a Chapada das Mesas.			
Tivemos um processo de pré-teste muito longo. Foram quase 30 marcas que foram testadas, até chegar nessa marca final.	Interlocução e validação com <i>stakeholders</i> (trade turístico) Setur		
[...] chegou-se em uma marca que não era a minha preferida, mas foi a que o governador gostou mais.	Influência política		

Fonte: Elaborado pela autora

No que se refere à criação da nova marca turística do Maranhão, a principal motivação identificada foi a “recepção negativa da marca anterior” representada pela dificuldade de leitura do antigo logotipo por parte do trade (operadoras, agências de viagens e imprensa), falta de vínculo, além das críticas com vistas a um reposicionamento por parte desses atores. Essas motivações atendem a uma observação da literatura sobre a necessidade de o órgão



oficial de turismo manter sua postura vigilante à recepção de seus *stakeholders* sobre a marca do destino (Meneguel et al., 2016; Saraneimi; Komppula, 2019). Ahonen (2008) também destaca a importância dos stakeholders no processo de *rebranding* assim como Bowen; Sotomayor (2022) destacam de modo particular a importância dos residentes.

Por esta razão, a interlocução com os *stakeholders*, neste caso agências e operadoras, no processo de criação e reposicionamento da marca, mostram-se *sine qua non* (Almeyda-Ibáñez; George, 2017; Perkins et al., 2020). Entretanto, esse tipo de ação-correção exige investimento, sobretudo de tempo e recursos financeiros, e conforme discutido por Sanovicz (2007), municípios e estados, muitas vezes necessitam de recursos federais para a gestão do destino com fins turísticos, o que implica orçamentos reduzidos (Bennett; Savani, 2003).

O relato do entrevistado corrobora essa afirmação, em que se nota, ainda no processo de criação da nova marca do Maranhão, a “falta de recursos financeiros”, como fator dificultador para a contratação de uma empresa especialização em *rebranding*, o que denota desafios ao ente público em lidar com a escassez de investimentos públicos para o desenvolvimento de suas ações.

Esta é uma observação relevante, afinal se compreende a importância da ação governamental na criação e gestão de marcas dos destinos, a fim de que possam obter vantagens competitivas em relação a outras localidades (Castro; Giralaldi, 2012). As autoras (2012) também evidenciam o desafio na construção de destino do país devido à falta de recursos financeiros, humanos e até mesmo, técnicos, o que parece ser a mesma realidade das marcas de destinos menores como o caso de um estado.

Outra dificuldade encontrada foi uma postura contrária da equipe técnica da SETUR-MA ao reposicionamento porque todos entendiam que a marca “Maranhão Único” se tratava de uma marca turística, não de uma marca de gestão política. Portanto, poderia sobreviver a possíveis mudanças de governo.

Apesar de a resistência ser apontada como negativa pela literatura (Tschirhart et al., 2005), ela não pode ser considerada de forma isolada como um fator negativo, pois a falta de continuidade de marcas turísticas devido a trocas de governo pode ser um fator que dificulta a consolidação da imagem do destino. Tschirhart et al. (2005), apontam que para evitar essa resistência é importante fazer uma cuidadosa pesquisa demográfica e de marketing antes de fazer uma estratégia de *rebranding*.

Nesse sentido, deve-se fazer uma ressalva à dificuldade de aceitação por parte da equipe técnica, porque o reposicionamento foi justificado a partir de uma necessidade do próprio mercado, conforme preceituado por Aaker (2007), e Almeyda-Ibáñez e George (2017). A marca anterior pode ser vista na Figura 2.

Figura 2 - Marca turística anterior – “Maranhão – Único”



Fonte: Maranhão (2017).

Essa necessidade do mercado é enfatizada ela fala do entrevistado - Secretário de Estado, que demonstrou alinhamento a esse entendimento ao afirmar que “a marca tanto funciona para atrair o público final, mas ela também é pensada prioritariamente para as operadoras em geral”. A importância dos *stakeholders* nesse processo de *rebranding*, que muitas vezes pode ser negligenciada é destacada no estudo de Perkins et al. (2020).

No caso do Maranhão, enquanto destino, era impactado negativamente em termos de percepção de marca, sobretudo pelos *stakeholders*, algo que fugia dos interesses políticos, como também das recomendações contidas na literatura específica (Baloglu; McCleary, 1999; Datzira-Masip; Poluzzi, 2014; Gartner; Ruzzier, 2011). É importante destacar a relevância de considerar a opinião e a visão local, sendo crucial no processo de *rebranding*, como aponta Tschirhart et al. (2005). A percepção negativa da marca anterior é destacada neste trecho do entrevistado:

Maranhão único era uma marca rechaçada de forma geral, inclusive a imprensa local nos questionou porque estávamos utilizando aquela marca e que não fazia muito sentido porque ela nunca funcionou, e daí trabalhamos o final de 2016 todo para criar uma nova marca, até que chegou no “Maranhão – Terra de Encantos”. Posteriormente, foi premiada em 2017.

O prêmio de que trata o entrevistado foi a medalha de ouro no Prêmio Colunistas 2017 que a marca recebeu, prêmio considerado um dos mais tradicionais da publicidade brasileira e entregue desde 1968 (Maranhão, 2017). É importante destacar também o resultado das



aplicações da nova marca, uma vez que a combinação de símbolos, design tem a intenção de desenvolver um novo posicionamento na mente dos visitantes (Jesca, 2014). Apesar do resultado positivo do novo logotipo, slogan e design da marca, nesse ponto, o *rebranding* efetuado não considerou a opinião direta dos visitantes tampouco dos residentes. A figura 3 traz um compilado das aplicações da nova marca criada nos materiais promocionais.

Figura 3 - Aplicações Marca turística “Maranhão – Terra de encantos”



Fonte: Maranhão (2017).

Apesar da dificuldade orçamentária, a equipe do órgão estadual de gestão turística lançou mão da sua expertise e networking– experiência profissional em outras instâncias da administração pública e privada – e formação acadêmica em Marketing. Com esse histórico, recorreu-se a feiras como espaços ideais para as primeiras sondagens junto ao trade externo ao Maranhão.

Essa estratégia de aproveitamento de eventos do setor turístico para a análise do posicionamento do Maranhão e formulação de novas estratégias é o reconhecimento de que se trata de um local para além da compra e venda, onde clientes (agências, operadoras e até



mesmo consumidores finais) visitam fornecedores, pois contempla também relevância política, econômica, tecnológica e como instrumento de comunicação (Sanovicz, 2007). Além disso, reforça-se o papel da interlocução com as diversas empresas prestadoras de serviços turísticos para que se alcance a percepção de valor dos consumidores acerca das destinações (Almeyda-Ibáñez; George, 2017).

Seguindo os preceitos de Jesca et al. (2014) e Soldevila (2022), o *rebranding* implicou na criação de novos elementos que compõe a marca. No tocante ao processo de criação do novo logotipo da marca, iniciou-se com um *briefing* do que seriam os principais produtos turísticos maranhenses e orientação institucional do MTur sobre o grau de atratividade de cada destino (poder de indução).

Assim, com as diferentes possibilidades de marcas em mãos e após alguns pré-testes juntos ao trade, a decisão coube ao então gestor máximo, no caso o governador do Estado, sobressaindo-se sua influência e poder político de decisão. Rodrigues (2013) e Rodrigues et al. (2014) já havia comentado que a influência política nas ações comunicacionais do órgão oficial de turismo do Maranhão pode determinar algumas decisões, como a seleção e a exclusão de conteúdos visuais.

No entanto, aqui se estabelece uma crítica, porquanto as mudanças de posicionamento e estratégia relacionadas à marca de um destino precisa se coadunar às necessidades do seu público-alvo (Hankinson; Cowking, 1993) em vez de quaisquer outras decisões que não obedeçam a critérios mais técnicos (Aaker, 2007), sob pena de não encontrarem a almejada percepção de valor e distinção na mente dos viajantes (Keller & Machado, 2006). A Figura 2 apresenta os principais achados da pesquisa sobre o processo de *rebranding* da marca do Maranhão do ponto de vista da gestão pública:

Figura 4 - Síntese da criação da nova marca “Maranhão Terra de Encantos”



Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 Perspectiva técnica no processo de criação da nova marca

Tratando-se da parte de criação propriamente da nova marca por meio da entrevista com responsável técnico (publicitário) pelo *rebranding* foram identificadas 4 (quatro) subcategorias *a posteriori* nesse processo. Além da percepção do gestor é fundamental a percepção do criador da marca sobre o *rebranding*, pois são informações que se complementam. As subcategorias identificadas foram parecidas: motivação, atributos da marca com ênfase na personalidade da marca, oportunidades, e processo de criação (Quadro 2).



Nota-se que duas subcategorias se repetiram (motivação, oportunidades) e uma nova apareceu (atributos da marca), a subcategoria processo de criação também se repetiu, mas não se enfatizou a influência política que é mais sentida pelo gestor público, o que faz sentido com a realidade. Embora essa influência também tenha existido sob outra perspectiva uma vez que a criação da marca considerou polos turísticos definidos a partir de um planejamento, fruto de políticas públicas. As categorias podem ser vistas no quadro 2.

Quadro 2 - Categoria *a priori*: criação da marca “Maranhão Terra de Encantos” – perspectiva técnica

Unidade de significado	Unidade de significado condensada	Código	Subcategoria
A nova marca surgiu de uma necessidade da Secretaria de Estado de Turismo e do Governo do Maranhão em renovar a identidade e posicionamento do Maranhão como destino turístico, em 2016. Trabalho mercadológico similar havia sido feito apenas em 1998 e tanto identidade como comunicação foram se esvaindo com o tempo, perdendo sua presença na mídia, no radar do trade turístico e na conexão com o consumidor. A marca deveria estar alinhada com o Plano Maior de Turismo, que enfatizava 3 grandes e principais polos turísticos no estado: São Luís, Lençóis/Delta das Américas e Chapada das Mesas.	Necessidade de renovação	Identidade da marca	Motivação para a criação da nova marca
A marca deveria acompanhar as tendências de design de marcas turísticas mundiais, ao mesmo tempo em que se mantivesse perene e atual com o passar dos anos. Uma marca que traduzisse a essência do Maranhão, agregando elementos que pudessem situar o consumidor quanto às características predominantes do estado como atrativo turístico de potencial internacional: natureza, clima e cultura.	Tendência de design de marcas turísticas mundiais e características locais		
A nova marca lançada em abril de 2018, é um conjunto de texto e imagem vibrante, autêntico, plural e tropical. Personalidade definida a partir do briefing, das diretrizes do Plano Maior e de um longo e completo trabalho de pesquisa e imersão no universo do design, iconografia, semiótica e turismo.	Diretrizes do Plano Maior	Personalidade da marca	Atributos da Personalidade da marca
-Vibrante: cores primárias fortes com traços leves e soltos. Alegria, dinamismo. -Autêntico: traz uma combinação de representações de elementos só encontrados no Maranhão. Genuinidade, autenticidade, simplicidade. -Plural: uma diversidade de experiências que remete à história, cultura, natureza, contemplação e aventura. Tropical: situa o Maranhão geograficamente ao reunir cores vivas com dunas e mar/lagoas. No campo da branding voice (tom de voz) o slogan “Maranhão, terra de encantos” traz os seguintes atributos e valores:	Atributos da marca		



-História, cultura, natureza e diversão num só destino turístico. -Encanto por todos os lados: no litoral, no interior, para o norte, para o sul, via rios, via mar, via estradas, via ar. -Diversidade de encantos: belezas naturais, aromas, sabores, texturas, chão, terra areia, água, sons naturais e sons de nossa cultura.			
-Mercado nacional, com ênfase aos estados circunvizinhos: PA, PI, TO, CE -Mercado nacional como um todo, com ênfase em estados mais populosos como SP, RJ e MG. -Mercado internacional, por afinidade cultural e facilidade logística, por exemplo, países europeus que têm voos direto para Fortaleza e Recife.	Mercado-alvo	Diretrizes do Plano Maior	Oportunidades
A marca enfatiza os 3 principais polos turísticos definidos no Plano Maior: - São Luís – Patrimônio da Humanidade, história, cultura, arte - Lençóis Maranhenses/Delta do Paranaíba – paisagens exuberantes e únicas no mundo, lazer, aventura - Chapada das Mesas – ecologia e aventura	Nível de desenvolvimento dos produtos associados à marca	Seleção de destinos e elementos visuais	Processo de criação e Implementação
Era muito recomendável que a marca pudesse trazer associação com os 3 cenários mais impactantes do estado, definidos como polos. Buscou-se então harmonizar informação com estética. Assim, a marca apresentada foi buscar a diversidade do Maranhão em um movimento de cores e traçados com elementos estilizados - porém bem definidos - que se integram ludicamente em uma licença poética geográfica. Os destinos turísticos como cenário para a rica diversidade cultural em todas suas vertentes: folclore, música, dança, gastronomia e história. Conhecer ou reconhecer o Maranhão como um destino turístico a ser considerado para turismo de lazer, cultural, esportivo e eventos. Um estado que agrega vários destinos diferentes, todos eles com características peculiares e únicas.	Comunicação da identidade		
Observa-se a nítida presença de: - Um recorte do casario histórico colonial de São Luís, valorizando do patrimônio histórico e cultural. - A combinação ao mesmo tempo grandiosa e minimalista de água e duna dos Lençóis Maranhenses - A silhueta marcante de uma formação geográfica da Chapada das Mesas. Para quem conhece esses cenários, ao vivo ou por fotos e vídeos, a imagem traz a exuberância desses locais à memória. Para quem não conhece, a combinação provoca curiosidade. Os traços orgânicos da marca permitiram versões para cada um dos polos explorados na primeira onda da campanha: São Luís, Lençóis Maranhenses, Delta das Américas e Chapada das Mesas. Também já existe identidade visual criada para polos turísticos que ainda serão explorados	Integrar elementos visuais dos principais polos indutores		



mercadologicamente: Floresta dos Guarás, Lagos e Campos Floridos, Cocais, Munim, Amazônia Maranhense e Serras Guajajaras Timbira Kanela.			
Material gráfico – Folder institucional (em 4 idiomas) - Folder de combate; Banners; Cartazes; Kit Divulgação – mousepad, molesquim, ecobag, camiseta, bottom, caneca, caneta, papelaria básica (envelopes, timbrado, cartões) Mídia: TV – aberta e cabo; – local, regional e nacional; Rádio; Anúncios em revista: Brasil Visto de Cima, Carta Capital, Qual Viagem, Pan Rotas, Caros Amigos, Revista de bordo Gol; Anúncios jornal – suplementos de turismo; Videodocumentário em 3 idiomas; Painéis nos aeroportos de Congonhas, Brasília, Fortaleza e Belo Horizonte; Mail marketing em parceria com guia Panrotas; Banners em portais de turismo e viagens	Divulgação da marca	Ferramentas de Divulgação	

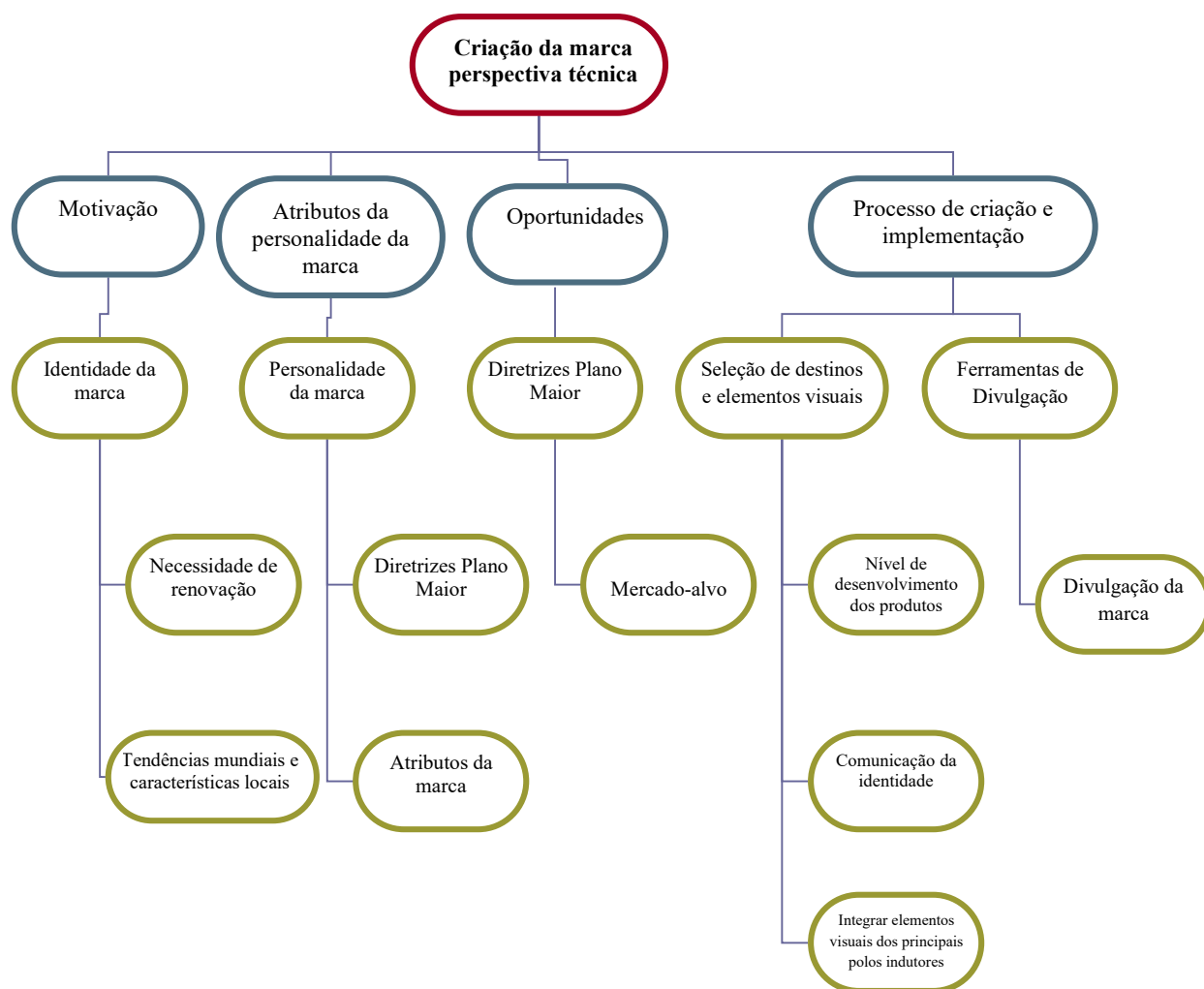
Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se que na visão do especialista em publicidade responsável pela criação da nova marca, além da necessidade de renovação, o *rebranding* implicou verificar as tendências de design de marcas turísticas mundiais, mas considerando as características locais. Isso vai ao encontro do que preconiza Jesca et al. (2014); Soldevila (2022). O que implica em um reajuste da imagem da marca renovando logotipo, tipografia, mensagem de forma a revitalizar a adaptar às tendências e preferências do mercado.

Luffarelli et al. (2018) destaca, características do design do logotipo influenciam diretamente na percepção do consumidor. As cores são outro fator determinante para comunicar de forma correta a imagem da marca, já que transmitem emoções e atuam como agentes de diferenciação para vantagem competitiva (Kim; Jim, 2019). Sobre os atributos destacam-se: vibrante autêntico, plural, tropical, guardando o que é condizente com os atributos da marca nacional de turismo avaliada por Castro e Giraldi (2012) podendo gerar uma congruência importante entre destinos que se relacionam (Ferreira et al. 2022)

Os principais *feedbacks*, como análise da imagem da identidade da marca, são aqueles compartilhados por pares do *trade*. Assim, nota-se que o consumidor final não é visto como o principal alvo dessa estratégia comunicacional, e isto pode provocar um desajuste entre a marca e os desejos dos viajantes (Hankinson; Cowking, 1993) prejudicando, em consequência, a sua reputação (Herget, 2015). A figura 3 mostra a síntese dos aspectos técnicos verificados na criação da marca.

Figura 5 - Síntese técnica da criação da marca “Maranhão Terra de Encantos”



Fonte: Elaborado pelos autores

5 Conclusões

Este artigo buscou analisar o processo *rebranding* de destino turístico, por meio da análise do processo criação da nova marca de destino turístico “Maranhão – terra de encantos”. O foco se deu na narrativa do Estado e do profissional técnico responsável pela marca. Isso se deu por meio do órgão público de gestão turística englobando aspectos técnicos da criação da nova marca. Os resultados indicaram que o processo de criação e da nova marca Maranhão de turismo seguiu aspectos apontados pela literatura como a definição de uma identidade da marca e comunicação dos principais produtos atrelados a ela. Houve a preocupação com componentes de identidade, mas ainda incipiente, e comunicação pelos



gestores, embora pouco tenha se aprofundado na questão da personalidade e atributos da personalidade da marca.

Sobre a motivação do processo de criação da nova marca, observou-se a baixa aceitação da marca anterior como principal motivação. Apesar disso, há destaque para as dificuldades apresentadas, comuns à gestão pública brasileira, como escassez de recursos financeiros e resistência da equipe a mudanças.

O processo de criação foi marcado por influência política, sobretudo em relação às orientações do governo federal e estadual sobre a importância de destinos indutores, os quais formaram a base para criação do logotipo por meio de imagens representativas dos polos turísticos indutores do Maranhão. Apesar de a criação não ter sido focada nos residentes o fato de ter incorporado aspectos culturais do local pode vir gerar uma conexão com eles. Observou-se também que a análise da identidade e imagem, embora seja realizada pelo órgão de gestão turística, Secretaria de Estado do Turismo, ainda é tímida, além disso, o consumidor final não é alvo prioritário dessa estratégia comunicacional, mais voltada aos intermediários.

Os resultados trazem contribuições teóricas no sentido de trazer uma análise importante da teoria com a prática da criação de uma marca turística, em um destino onde a atividade turística ainda está em desenvolvimento. Demonstra que a experiência de um destino menor não é muito diferente do apontado na literatura em relação ao *rebranding* e gestão de marcas de destinos que são países, revelando que há uma similaridade de resultados seja em destinos – países e destinos – estados. Além disso, contribui com a proposição de categorias de análise do processo da criação à gestão da marca de um destino turístico que podem ser utilizadas inclusive para pesquisas quantitativas futuras. Contribui, outrossim, de forma gerencial, na medida em que apresenta a experiência da criação de uma marca turística com baixo orçamento, com recursos internos do órgão gestor de turismo e que ainda assim foi premiada.

No que tange às limitações, ressalta-se a restrição do objeto pesquisado, por ser uma marca de um destino específico, e cuja análise se pautou nas falas de dois depoentes. Para estudos futuros, destaca-se a necessidade de pesquisas quantitativas com mais gestores de destinos e coleta de dados descritivos sobre *rebranding*, já que aqui foi conduzida uma pesquisa exploratória e qualitativa. Outros aspectos dentro do *rebranding* de um destino são importantes de serem investigados, como a imagem da marca. Aponta-se, também, para a necessidade do aprofundamento na gestão da comunicação da marca, considerando o avanço



do uso de redes sociais, sobretudo com o consumidor final. Apesar das limitações, este trabalho traz uma reflexão importante sobre o processo de criação marcas turísticas, dentro do recorte da realidade brasileira, considerando orçamentos restritos, o que ocorre com muitos destinos turísticos nessa condição.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AHONEN, M. Corporate Re-Branding Process: A Preliminary Theoretical Framework. In: **Proceedings of the Conference on Corporate Communication**, 2008, [s. l.]. [S. l.: s. n.], 2008. p. 31–38. Disponível em: <https://www oulu.fi/cobra/papers/Artikkelit%20konferensseissa/Corporate%20Re-Branding%20Process.%20A%20Preliminary%20Theoretical%20Framework.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2025.

ALMEYDA-IBÁÑEZ, M.; GEORGE, B. P. The evolution of destination branding: A review of branding literature in tourism. **Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 9-17, 2017.

AMUJO, O. C.; OTUBANJO, O. Leveraging rebranding of ‘unattractive’ nation brands to stimulate post-disaster tourism. **Tourist Studies**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 87-105, 2012.

AREFIEVA, V.; EGGER, R.; YU, J. A machine learning approach to cluster destination image on Instagram. **Tourism Management**, [s. l.], v. 85, p. 104318, 2021.

BALOGLU, S.; MCCLEARY, K. W. A model of tourism image formation. **Annals of Tourism Research**, [s. l.], v. 26, n. 1, p. 868-897, 1999.

BENGTSSON, M. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. **NursingPlus Open**, [s. l.], v. 2, p. 8-14, 2016.

BENNETT, R.; SAVANI, S. The rebranding of city places: an international comparative investigation. **International Public Management Review**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 70-87, 2003.

BIGNÉ ALCANIZ, E. B.; GARCÍA, I. S.; BLAS, S. S. The functional-psychological continuum in the cognitive image of a destination: a confirmatory analysis. **Tourism Management**, [s. l.], v. 30, p. 715-723, 2009.

BISA, S. Rebranding Greece: why nation branding matters. **Exchange: The Journal of Public Diplomacy**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 61-68, 2013.

BOWEN, J.; SOTOMAYOR, S. Including residents in the rebranding of tourist destinations to achieve sustainable development goals. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 56-64, 2022.



BRASIL. Ministério do Turismo. **Portaria nº 144**. 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/legislacao/?p=822>. Acesso em: 31 ago. 2020.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, [s. l.], v. 21, p. 97-116, 2000.

CASTRO, R. M. DE; GIRALDI, J. D. M. E. Processo de desenvolvimento e gestão de marca-país: um estudo sobre a Marca Brasil. **Turismo - Visão e Ação**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 164-183, 2012.

CHIAS, J. **Turismo, o negócio da felicidade**: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades. Tradução Sandra Valenzuela. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2007.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 2010.

DATZIRA-MASIP, J.; POLUZZI, A. Brand architecture management: The case of four tourist destinations in Catalonia. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 48-58, 2014.

DONOVIC, D. **Rebranding Places affected by immigration crisis**: The case of Lesbos Island in Greece. 2020. Dissertação (Mestrado) – Aristotle University of Thessaloniki, [s. l.], 2020.

FERREIRA, Luciana Brandão et al. Rio 2016 Olympic Games: brand and the reciprocal effects of touristic destinations. **Journal of Vacation Marketing**, v. 28, n. 3, p. 335-349, 2022

GARTNER, W. C.; RUZZIER, M. K. Tourism destination brand equity dimensions: renewal versus repeat market. **Journal of Travel Research**, [s. l.], v. 50, n. 5, p. 471-481, 2011.

GOLDENBERG, C. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015.

HAHN, D. Identity-Driven branding, branding from inside out. **All About Branding**, 2006. Disponível em: <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?page>. Acesso em: 25 maio 2011.

HANKINSON, G. Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. **Journal of Vacation Marketing**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 19-121, 2004.

HANKINSON, G.; COWKING, P. **Branding in Action**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1993.

HERGET, J.; PETRU, Z.; ABRHÁM, J. City branding and its economic impacts on tourism. **Economics and Sociology**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 119-126, 2015. DOI: 10.14254/2071-789X.2015/8-1/9.

HERRERO, A.; SAN MARTÍN, H.; GARCIA DE LOS SALMONES, M. M.; COLLADO, J. Examining the hierarchy of destination brands and the chain of effects between brand equity



dimensions. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s. l.], v. 6, p. 353–362, 2017.

JESCA, C.; KUMBIRAI, M.; BRIGHTON, H. Destination rebranding paradigm in Zimbabwe: a stakeholder approach. **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 30-41, 2014.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, M. J.; LIM, J. H. A comprehensive review on logo literature: research topics, findings, and future directions. **Journal of Marketing Management**, [s. l.], v. 35, n. 13-14, p. 1291-1365, 2019. DOI: 10.1080/0267257X.2019.1604563.

KOVAČEVIĆ, N. D. et al. Applying destination competitiveness model to strategic tourism development of small destinations: The case of South Banat district. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s. l.], v. 8, p. 114-124, 2018.

KUHZADY, S.; GHASEMI, V. Pictorial analysis of the projected destination image: Portugal on Instagram. **Tourism Analysis**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 43-54, 2019.

LUFFARELLI, J.; MUKESH, M.; MAHMOOD, A. Let the Logo Do the Talking: The Influence of Logo Descriptiveness on Brand Equity. **Journal of Marketing Research**, [s. l.], v. 56, n. 5, p. 862-878, 2019. DOI: 10.1177/0022243719845000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman, 2012.

MARANHÃO. Nova marca turística do Maranhão leva medalha de ouro em concurso nacional de publicidade. **Agência de Notícias do Maranhão**, 2 out. 2017. Disponível em: <https://www.ma.gov.br/agenciadenoticias/?p=198980>. Acesso em: 20 jun. 2021.

MENEGUEL, C. R. DE A.; CORDEIRO, G. T. R. F.; DEUS, P. S. DE. Baixada Santista ou Costa da Mata Atlântica? Eis a questão: identificação da percepção do visitante sobre a marca Costa da Mata Atlântica. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 500-523, 2016.

MERRILEES, B.; MILLER, D. Principles of corporate rebranding. **European Journal of Marketing**, [s. l.], v. 42, n. 5/6, p. 537–552, 2008.

MILLER, D. S.; GONZALEZ, C.; HUTTER, M. Phoenix tourism within dark tourism: Rebirth, rebuilding and rebranding of tourist destinations following disasters. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 196-215, 2017.

MILLER, D.; MERRILEES, B.; YAKIMOVA, R. Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. **International Journal of Management Reviews**, [s. l.], 2014.

MORRISON, A.; ANDERSON, D. **Destination branding**. 2002. Artigo apresentado no Missouri Association of Convention & Visitor Bureaus Annual Meeting, Missouri, EUA.



Disponível em: <http://www.macvb.org/intranet/presentation/DestinationBrandingLOzarks6-10-02.ppt>. Acesso em: 10 maio 2016.

NEUHOFFER, B.; CELUCH, K.; TO, T. L. Experience design and the dimensions of transformative festival experiences. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [s. l.], v. 32, n. 9, p. 2881-2901, 2020.

PEREIRA, J. R.; PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. D. P.; PIMENTEL, M. P. C. As Cinco Vidas Da Agenda Pública Brasileira De Turismo. **Revista Acadêmica Observatório De Inovação Do Turismo**, [s. l.], v. 3, p. 3-5, 2011.

PEREZ, C.; TRINDADE, E. Embalagens Est-Éticas: materialização de valores sociais marcários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 40., 2017, Curitiba, PR. **Anais [...]**. Curitiba, PR: [s. n.], 2017.

PERKINS, R.; KHOO-LATTIMORE, C.; ARCODIA, C. Understanding the contribution of stakeholder collaboration towards regional destination branding: A systematic narrative literature review. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, [s. l.], v. 43, p. 250–258, 2020. DOI: 10.1016/j.jhtm.2020.04.008.

QU, H.; KIM, L. H.; IM, H. H. A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. **Tourism Management**, [s. l.], v. 40, p. 465-476, 2011.

RODRIGUES, L. M. **Os sentidos do lugar turístico no discurso da propaganda oficial sobre os Lençóis Maranhenses**. São Luís: EDUFMA, 2013.

RODRIGUES, L. M.; LIMA, T. J. C.; SILVA, D. L. B.; CORTINA, A. Sentidos do lugar: Olhares do setor turístico oficial do Governo do Estado do Maranhão, Brasil. **Revista Turismo & Desenvolvimento**, [s. l.], v. 21/22, p. 283-294, 2014.

RUIZ-REAL, J. L.; URIBE-TORIL, J.; GÁZQUEZ-ABAD, J. C. Destination branding: Opportunities and new challenges. **Journal of Destination Marketing & Management**, [s. l.], v. 17, p. 100453, 2020.

SALEHZADEH, R.; POOL, J. K.; SOLEIMANI, S. Brand personality, brand equity and revisit intention: an empirical study of a tourist destination in Iran. **Tourism Review**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 205-218, 2016.

SANOVICZ, E. **A promoção comercial do turismo brasileiro no exterior: o caso da reconstituição da Embratur**. 2007. 169 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27148/tde-19052009-163759/publico/Sanovicz.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2020.

SARANEIMI, S.; KOMPPULA, R. The development of a destination brand identity: A story of a stakeholder collaboration. **Current Issues in Tourism**, [s. l.], v. 22, n. 9, p. 1116-1132, 2019.



SERAPHIN, H. et al. Heritage in tourism organisations' branding strategy: The case of a post-colonial, post-conflict and post-disaster destination. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 89-105, 2018.

SHUTAIEVA, E. et al. Branding of Tourist Destinations. **Journal of Environmental Management & Tourism**, [s. l.], v. 4, n. 44, p. 973-978, 2020. DOI: 10.14505/jemt.11.4(44).22.

SOLDEVILA, A. **Qué es el rebranding y cómo utilizarlo para tu imagen de marca + Ejemplos**. Inboundcycle, 31 maio 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3xWoVdX>. Acesso em: 8 jul. 2025.

TSCHIRHART, M.; CHRISTENSEN, R. K.; PERRY, J. L. The Paradox of Branding and Collaboration. **Public Productivity and Management Review**, [s. l.], v. 29, n. 1, p. 69-87, 2005.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.