

BJIR

Brazilian Journal of
International Relations

ISSN: 2237-7743 | Edição Quadrimestral | volume 12 | edição nº 2 | 2023

*A Marca-país como Estratégia para a Construção de
uma Identidade Competitiva Internacional:
Fundamentos Teóricos e um Estudo sobre as Iniciativas
do Qatar*

Cristine Koehler Zanella e Heitor Vieira Penna

 Igepri
Instituto de Gestão Pública e
Relações Internacionais

 unesp
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

*A Brazilian Journal of International Relations (BJIR) está indexada no International Political Science Abstracts (IPSA),
EBSCO Publishing e Latindex*

A Marca-país como Estratégia para a Construção de uma Identidade Competitiva Internacional: Fundamentos Teóricos e um Estudo sobre as Iniciativas do Qatar

The Country Brand as a Strategy for Building a Competitive International Identity: Theoretical Foundations and a Study on Qatar Initiatives

Cristine Koehler Zanella¹ e Heitor Vieira Penna²

Resumo: Analisa-se a marca-país como estratégia de inserção internacional pela qual o Estado gerencia sua imagem frente a um sistema globalizado e competitivo. Trata-se de pesquisa exploratória de natureza qualitativa que recupera o quadro analítico de Anholt para avaliar a marca Qatar. Conclui-se que a promoção da marca-país contribui para destacar atributos e recursos positivos nacionais além de oferecer uma alternativa a narrativas rasas e histórias únicas disseminadas em desfavor de alguns Estados.

Palavras-chave: Identidade Competitiva; Diplomacia Pública; Inserção Internacional; Marca-país; e Qatar.

Abstract: This article analyzes country brand as a strategy through which the State manages its image in a globalized and competitive system. It is an exploratory research of qualitative nature that uses Anholt's analytical framework to assess the Qatar branding strategy. It is concluded that the promotion of the country brand contributes to highlight positive national attributes and resources, in addition to offering an alternative to shallow narratives and single stories disseminated to the detriment of some States.

Keywords: Competitive Identity; Public Diplomacy; International Insertion; Nation Branding; and Qatar.

¹ Doutora em Estudos Estratégicos Internacionais (PPGEEI) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutora em Ciência Política pela Universidade de Gent (UGent), Bélgica. Mestre em Integração Latino-Americana, Bacharel em Direito e Bacharel em Economia, todos pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora Adjunta da UFABC, vinculada ao curso de Relações Internacionais e ao Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais da Universidade. Coordenadora do Grupo de Estudos do Sul Global (GESG-UFABC). É organizadora dos 3 volumes do livro “As RI e o Cinema”, obras em que tem capítulos publicados. Publicou na RBPI, Carta Internacional, Meridiano 47 e outros periódicos da área. Tem interesse nos temas que envolvem Relações Internacionais e cultura, teorias e dinâmicas do Sul Global, relações internacionais do Brasil e sanções econômicas. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7092-4549>

² Bacharel em Ciências e Humanidades e Bacharel em Relações Internacionais, ambos pela Universidade Federal do ABC (UFABC). Foi bolsista de monitoria acadêmica. Professor Foi voluntário como professor de história do Brasil em curso popular da Rede Emancipa, unidade Ordalina Cândido em Diadema -SP. É pesquisador no Grupo de Estudos do Sul Global (GESG), grupo registrado no DGP do CNPq. No GESG desenvolve pesquisa relacionada à marca-país e estratégias brasileiras para promoção internacional de setores nos quais desenvolve tecnologias avançadas. Tem interesse em temas que envolvem Relações Internacionais e cultura, tecnologia e esportes. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4047-5321>

Introdução

A globalização envolve o mundo em uma lógica de complexas trocas e influências que se estabelecem pela hiperconexão promovida pelo avanço da tecnologia e dos meios de comunicação (BEYNON, DUNKERLEY, 2000). Os Estados são chamados a agir no espaço que ultrapassa as suas fronteiras, seja de forma ativa, seja de forma reativa, como maneira de evitar terem seus interesses ignorados ou suplantados por dinâmicas e narrativas que fazem tábula rasa de sua história e necessidades (ANHOLT, 2007). O cenário atual configura-se, então, como de crescente interação, com a participação estatal em uma arena envolta por noções de mercado e consumo expandidos e num período sem precedente de inclusão promovida pelas comunicações e de participação ativa da sociedade civil. Os Estados são chamados a modular sua ação nesse espaço internacional, isto é, a formularem sua política externa e sua ação diplomática conforme as cambiantes necessidades no espaço doméstico e as possibilidades e constrangimentos impostos pelo espaço internacional (OLIVEIRA, 2005, p. 09).

Ante um sistema sob forte influência das dinâmicas da globalização e da competição, alguns países têm adotado estratégias de promoção ativa de uma imagem competitiva no ambiente internacional. As identidades estatais têm sido reconfiguradas com uma otimização e direcionamento de fomento positivo a reputações internacionais. Iniciativas de países como a Estônia, Índia, Suécia, Suíça e Reino Unido demonstram a atuação intencional de governos em desenvolver e gerenciar uma marca-país que promova aspectos positivos e atrativos ligados ao país (MACHADO, 2021). A articulação dessas iniciativas voltadas ao internacional envolve a participação dos diversos níveis de governo, o empresariado e a sociedade civil, configurando-se como uma face da diplomacia pública. Pela dinâmica que a envolve, a qual parte da identificação da necessidade de criar uma imagem competitiva internacional, passa pela formação da agenda e tomada de decisão de desenvolver uma marca-país, e chega à implementação das decisões e avaliação constante dos resultados obtidos, pode-se também caracterizá-la como uma política pública, como vem-se entendendo a própria política externa.

A partir deste pano de fundo, o presente artigo tem como objetivo analisar a marca-país como estratégia de inserção internacional pela qual o Estado gerencia sua imagem frente a um sistema marcado pelas características da globalização e da competição. A partir da literatura, recuperamos termos e conceitos que nos servem de base, tais como marca-país, diplomacia pública e identidade competitiva.

Assume-se que a trajetória histórica de um Estado, seus feitos diretos e indiretos, são fatores que se projetam internacionalmente, atingindo uma audiência com a qual os países se relacionam,

tornando-os passíveis de juízos e movimentos que incidirão sob sua projeção e interesse. Dessa forma, políticas de marca-país tem se engajado em uma fusão de diplomacia pública e desenvolvimento econômico como forma de gerenciamento horizontal - Estado e Estado - e vertical - Estado e população - em dinâmicas que se envolvem em limiares de interdependência e competitividade. Assim, este trabalho interessa aos Estados que ambicionam o aumento de sua projeção internacional, do seu desenvolvimento social e econômico, e do próprio apreço da comunidade internacional à sua imagem e nação, a exemplo dos que têm se lançado à execução de políticas de marca país.

O desenvolvimento deste trabalho é feito em quatro etapas. A primeira apresenta conceitos fundamentais à compreensão do tema. A segunda procede à análise de marcos teóricos da literatura relativos ao conceito de marca-país, discutindo-se especialmente a identidade competitiva e o efeito país de origem como orientadores da competitividade internacional ligados à reputação de um país. Na terceira e quarta etapas, estabelece-se o estudo da implicação do conceito de marca-país ao caso das iniciativas de desenvolvimento e gestão da marca Qatar. A análise do caso da marca Qatar desenvolve-se a partir da proposta analítica teórica desenvolvida por Anholt, que propõe seis dimensões de avaliação para essas iniciativas de desenvolvimento e gestão de uma identidade competitiva nacional, e cobre um arco de ações, com destaque à Copa do Mundo FIFA 2022, realizada no Qatar.

1. A política externa em um mundo globalizado e competitivo

As relações internacionais têm se debruçado para compreender e atuar sobre o ordenamento de poder forjado pelos Estados e seus governantes. Nas sociedades industriais, essa forma de avaliar as relações internacionais identificou uma geografia da economia internacional que classificou estrutural e sinteticamente o espaço entre lugares de produção industrial e lugares de extração de matérias-primas.

As sociedades pós-industriais contemporâneas exigiram um refinamento no olhar da disciplina, já que assistiram à ascensão de corporações transnacionais, as quais, movendo-se internacionalmente, configuraram uma etapa particular do processo de globalização em curso a partir das últimas décadas do século XX. Sob um pano de fundo de maior conexão e comunicação, desenvolveram-se prática e teoricamente processos de interdependência e experiências de integração, envolvendo uma crescente participação de diferentes atores, entre estatais e não estatais. Nesse contexto, engendra-se progressivamente um sistema de mercados e formas de capitalismo transnacional que estimula os

Estados a competirem buscando ativar vantagens competitivas atreladas às características e aos interesses nacionais (MELLO, 1999).

Paralelamente, os fluxos tecnológicos reduziram os custos e as distâncias, viabilizando redes globais de transferência de tecnologia e informação. Ao revelar os entrelaçamentos de sociedade civil e Estados, a consideração de tais fluxos contribui para uma configuração plural das relações internacionais. Esse cenário atual das relações internacionais contemporâneas, com novos atores e dinâmicas, representa uma verdadeira alteração do paradigma de interações político-sociais, abrindo espaço para que novas práticas e ações possam potencializar recursos visando uma maior influência internacional (GORENDER, 1995).

Novas terminologias e novos conceitos têm sido propostos na área para dar conta de aspectos menos ligados à clássica dinâmica securitária dos Estados, mas, como estudos têm demonstrado, nem por isso se configuram como aspectos desimportantes na dinâmica do poder global. Ressalta-se nessa análise especialmente conceitos que operam em níveis e subníveis de poder, em dinâmicas de cooptação, e a influência e o papel dessas nas relações exteriores. O exemplo bem referenciado é o conceito de *soft power* (NYE, 2004; 2008), pelo qual a diplomacia pública, o direito, a cultura e as instituições, dentre outros elementos ditos brandos, compõem um conjunto de ferramentas suscetíveis à percepção e subjetividade, influenciando na reputação de determinada nação. Embora em sua formulação este fosse um termo ligado a uma expressão de poder estatal, chama atenção a relevância que o mesmo ganhou nos estudos da área, sendo utilizado para evidenciar outras dimensões do poder, especialmente as mais ligadas aos setores empresariais, aos grupos culturais, e à sociedade civil em geral.

A abertura a análise de outras facetas do poder que tais estudos trazem ecoaram na reconfiguração do que se entende e se espera da diplomacia, a qual reconfigura-se para ser um instrumento em prol da integração econômica, do estabelecimento de paz, da disseminação de valores e da cultura democrática ocidental, com os méritos e as mazelas que lhes são próprios. Nessa conjuntura, a diplomacia pública se estabelece por esse processo diplomático engajado por um público internacional, capacitado ao juízo de políticas e atuação de Estados (CULL 2008). Sua peculiaridade está por estabelecer-se não como uma normativa, mas uma convenção atribuída a um modelo de equilíbrios e constrangimentos sistêmicos, mais especificamente pela audiência e públicos globais (SNOW, TAYLOR, 2008), que influenciam direta e indiretamente os processos de tomada de decisão. Com o estabelecimento da diplomacia pública, os Estados passam a implantar ações de promoção de sua imagem, exponenciando uma concepção de política externa que mira atingir o pensamento de povos estrangeiros por meio de comunicação direta com esses e, de forma indireta, mirando afetar os próprios governos desses (GILBOA, 2001). Está-se considerando, na diplomacia pública, um

contingente maior de indivíduos e interesses do que aqueles tradicionalmente ligados à diplomacia tradicional, mais associada ao universo das interações intergovernamentais (LEONARD 2002).

Articulado a essa perspectiva, o conceito de diplomacia cultural emerge dialogando com e incorporando aspectos culturais na política pública, um amálgama de política e cultura para fins de promoção política internacional (DINNIE, 2008). Devido à exponencial interconectividade da globalização, a diplomacia cultural tem alastrado seu entendimento a um conceito que lida mais do que os intercâmbios e fluxos culturais, mas com uma prática governamental que tem operado em nome de uma nação por meio da fusão da promoção de uma identidade nacional ligada ao território e à população no espaço internacional (ANG, et al, 2015, p. 366; AKOTIA, et al, 2011). A internacionalização de culturas aplicadas em cenários de negociações é apontada por Cull (2008, p. 33) e Hofstede et al. (2010, p. 400) como favorecedoras de redes de cooperação, de proximidade e reconhecimento de valores culturais compartilhados entre nações. Ou seja, as relações estabelecidas por meio de diplomacias culturais tendem a ser mais profundas e interdependentes, atingindo objetivos de maneiras sutis, abrangentes e sustentáveis. Daí as estratégias de diplomacia cultural incorporarem estruturas de formação do pensamento humano como universidades, centros culturais, bibliotecas e museus.

A imagem do Estado é assumida como algo dinâmico, que contempla elementos do bojo social, como a cultura, transcendendo a governos e suas políticas (BONFIM, FERRARI, 2016). Neste panorama, incorporado a uma perspectiva construtivista e corporativa de Estado, concebe-se uma política de gerenciamento da imagem estatal no mundo globalizado. Utilizando-se destas dimensões dinâmicas estudamos a intencional modulação e operacionalização estatal de uma diplomacia que mobiliza elementos nacionais para uma política externa pública, refletindo ao mundo uma imagem de referência, que realce características e elementos positivos. Esta diplomacia visa contribuir à inserção e competitividade do país, uma lógica próxima ao conceito de marca, em termos corporativos, mas que a esta não se iguala por ser mais abrangente (MACHADO, 2021, p. 66-68).

Nessa seção apresentamos a conjuntura global e competitiva inerente ao capitalismo contemporâneo ao qual Estados estão submetidos, exigindo deles um esforço por posicionamento através da construção de uma imagem de atratividade, utilizando-se do ferramental diplomático. Ressaltou-se a orientação dos Estados a atuarem como organismos dinâmicos em concorrência com outros, tendo como fim a atração de um público internacional via construção e elaboração de uma reputação positiva. A seção seguinte explora o conceito de marca-país, um dos conceitos mais presentes na literatura que busca entender as variadas dimensões que esse esforço estatal de inserção internacional contemporânea pode assumir.

2. Marca-país e identidade competitiva

Os efeitos da globalização têm redefinido o papel do Estado. O peso de uma economia de capital transnacional tem configurado constrangimentos a atuação estatal. Observa-se uma considerável aproximação entre o Estado e os entes privados, além de perda da capacidade autônoma do Estado, que refletem mudanças sobre as noções de poder e influência. Vai-se revelando como os Estados perderam a exclusividade de ação doméstica, enquanto os mercados estão potencialmente livres dos controles estatais. As prescrições realistas para o poder estatal têm assim se atenuado frente às exigências de um sistema internacional com cada vez maiores imbricações de competição e mercado (MELLO, 1999). Essa noção recai sobre o fato de Estados assumirem progressivamente uma imagem comercial e mais competitiva de si próprios, algo que se assemelha às ideias de marca no corporativismo.

As práticas de *branding* de um país, orientadas ao público internacional, valem-se do avanço das tecnologias de informação e comunicação para se expandirem suas áreas de influência. Como demonstra Machado (2021, p. 69-70), diversos países têm se valido, com sucesso, de estratégias de posicionamento internacional da imagem de inovadores para atração de investimentos, turistas e promoção de exportações. É o caso da Estônia, com o conceito de “e-Estônia”, da Índia, com as campanhas “digital India” e “incredible India”, da Suécia, com as campanhas “Business Sweden” e “Visit Sweden”, da Suíça, com a “Presence Switzerland”, e do Reino Unido, que joga com a palavra “Great”, do nome do país, com a campanha “Innovation is Great”. Assim, concebe-se que a construção e a gestão de uma marca podem resultar em uma melhor disseminação da imagem nacional, seja pela promoção de atributos desconhecidos internacionalmente, seja para dissolver estereótipos superficiais que possam vigorar como uma imagem única do país. Essa gestão dos governos da sua imagem internacional cria uma potencialidade de fazer-se conhecido ao mesmo tempo em que se mantêm um controle sobre o que se conhece, tornando-se competitivamente mais eficiente aos processos de tomada de decisão de uma audiência global (DINNIE, 2008).

Aqui cabe um destaque relativo ao emprego pela literatura das expressões marca-país e marcação para recordar que ambas aparecem de forma intercambiável na literatura e são utilizadas para se referir ao processo de formular, implementar e gerir a reputação de um país (CURY, 2015). Neste trabalho preferimos usar o termo marca-país por se entender que ele contempla as diversidades de cada Estado, especialmente os que se consideram pátria de várias nações, sem sugerir a existência de uma identidade nacional unívoca.

As ações dos Estados, tendo a intenção sistemática de promoção de uma marca-país ou não, geram reações no sistema internacional, resultando em reputação, ou seja, uma prévia concepção que lida com a reação dos atores internacionais frente aos estímulos efetivados (ANHOLT, 2007, p. 8), fato este que influencia no alcance dos interesses e objetivos nacionais. Estados, similarmente ao setor corporativo, fomentam outros atores vislumbrando o alcance de objetivos, a ampliação das redes de influência e a capacidade de negociação. Logo, uma estratégia de promoção da marca-país permite a coordenação de ações domésticas e externas promotoras a imagem competitiva do Estado, capacitando-o a gerar percepções eficazes e consistentes em distintos níveis (FAN, 2009). Em outras palavras, ações direcionadas em diferentes dimensões, não restritas aos tradicionais canais diplomáticos formais, alcançam o aprimoramento da reputação em públicos alvos. Naturalmente, não basta criar uma narrativa sem lastro na realidade. Como lembra Fan (2009), o êxito da estratégia de “*branding*” requer que os diferentes grupos sociais a identifiquem como legítima e capaz de marcar os diferenciais competitivos positivos daquele país.

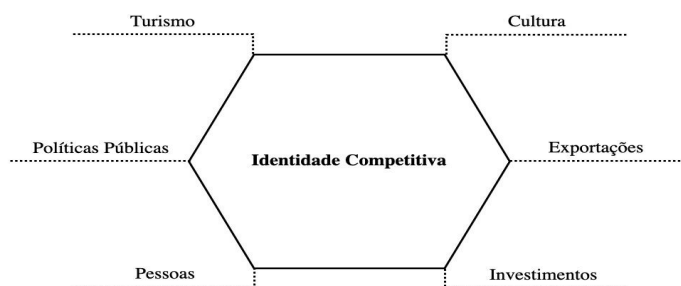
Nesse contexto de potencialidades da ação estatal, a atração do interesse internacional por promoção de dinâmicas sociais, valores e produtos, dentre outros, viabiliza o desenvolvimento da ideia de uma marca à nação, um conceito que identifica a capacidade de inserção dos Estados num sistema internacional que compete pela atração de recursos, isto é, uma identidade apta à apresentação internacional. Isso significa que a identidade competitiva é um modelo sintetizador capaz de projetar a imagem do Estado em um cenário globalizado, utilizando-se de uma audiência global para gerar meios propícios ao aumento de sua atratividade, uma vez que seja bem sucedido em ligar-se a estruturas de pensamento que o favoreça (ANHOLT, 2007).

Ligado à estratégia de marca-país, diversos autores desenvolvem estudos que se referem ao valor da percepção global sobre a origem produtiva ou, como se nomeou o conceito, o *country of origin effect*, ou “efeito país de origem” (KOTLER, GERTNER 2002; CHATTALAS, et al, 2008; WHITE, 2012). A partir do trabalho de Anholt (2007) e Dinnie (2008) a marca-país lida com o fato de que a globalização e séculos de *made in* fundiram a imagem dos países às marcas corporativas em um processo econômico de assimilação produtiva à identidade nacional. Dito de outra forma, a universalidade do que se exporta é reconhecida pelo consumidor como um reflexo do próprio Estado, incidindo diretamente sobre sua imagem e capacidade de atração internacional. Exemplificando, percepções da tecnologia japonesa, da engenharia alemã ou da moda francesa são narrativas que projetam nos Estados uma essência a partir do que se produz, independente de encerrarem em si toda sua realidade. Logo, a valorização ou exclusão de atores do palco global devido o efeito país de origem é uma realidade estrutural intensificada pela globalização e pela promoção das marcas-nações.

Uma estratégia competitiva para atuar em dinâmicas econômicas mundiais é indispensável para uma marca-país que reflita aspectos positivos. Vinculá-la ao mundo exige alinhamentos e pragmatismos ao nível doméstico de forma que a marca não seja só um mecanismo de *marketing* sem correspondência com a realidade. Uma marca-país valorosa é proeminentemente arraigada em aspectos mais profundos do que uma mera propaganda. Nesse contexto, a figura do Estado assume importância crescente. Uma vez capacitado da mobilização e alocação de recursos em nível macro, compete a esse, por meio da diplomacia pública, o gerenciamento de elementos propulsores da competitividade global do país.

Anholt (2007) elenca seis fatores-chave para o posicionamento internacional de um país. Organizados em um hexágono esses fatores encerram as dimensões do que ele chamou de “Identidade Competitiva”, termo cunhado para fazer frente ao que o autor considera uso comercial excessivo do termo “marca”. A representação gráfica da concepção de Anholt destaca a interdependência entre esses fatores, operando em sobreposição às políticas pragmaticamente alinhadas, essenciais a uma inserção internacional eficiente e orientada.

Figura 1. Hexágono de Identidade Competitiva.



Fonte: Anholt (2007), tradução dos autores.

Anhold (2007) define que os pontos do hexágono representam cada dimensão de uma estratégia política de atração e competição de um Estado no sistema internacional. A dimensão das marcas dos produtos de exportações (*brands*) representa os produtos e serviços que, usualmente, são os primeiros contatos do público internacional com o país exportador, fator que recai sobre o conceito de efeito país de origem. Avançando, políticas públicas (*policy*) diz respeito às ações governamentais, incluindo-se política externa e doméstica, estendendo-se aos governos e seus representantes. O eixo do turismo (*tourism*) é relativo à experiência de viajantes que acessam o país por turismo, negócios, ou outros, no qual a promoção é direcionada principalmente ao setor privado, à atração de turistas e outras competências, como eventos e imigração. Em investimentos (*investment*), o foco é orientado ao investimento externo direto, como ator passivo ou ativo, incluída a atração de profissionais

qualificados e de potenciais negócios. Uma das dimensões de maior potencial, a cultura (*culture*) compreende a diplomacia cultural, tornando a cultura instrumento político de vínculo e atração. Por fim, um dos maiores desafios, o eixo de população (*people*) compreende desde indivíduos de destacado reconhecimento até a população como um todo, representando imagem da nação em seu comportamento quando anfitriões ou visitantes, ou seja, um senso abrangente de população.

O estabelecimento de uma marca-país competitiva e atrativa ao mercado internacional, por intermédio destas seis dimensões, é iniciativa exigente e intrincada, que se coloca como tarefa para Estados teórica e praticamente concebidos sob premissas que remontam séculos de história. Mesmo considerando a aceleração dos eventos e a pressão por maior dinamicidade dos Estados, as marcações demandam tempo de maturação. Tratam-se de estratégias políticas de Estado que se baseiam não em uma propaganda de curto prazo de tempo, mas da mobilização doméstica à internacionalização de percepções sobre a herança e o potencial de um país, seus recursos, sua cultura, sua economia e sua população. Portanto, concebe-se que a política de formulação e gestão da marca-país apresenta elementos favoráveis a Estados que percebem no ambiente internacional meios de expandirem sua eficiência econômica e sua influência política, numa ação de diplomacia pública que articula recursos e agentes domésticos e internacionais.

O arcabouço teórico desenvolvido na primeira e na segunda seção são peças-chave na reflexão sobre a importância de formulação de uma diplomacia pública voltada à formulação e gestão da reputação internacional de um país visando sua inserção internacional e a atração de capitais e de pessoas. A compreensão dos termos de diplomacia pública e cultural abriram espaço a conceitos multifacetados, como a marca-país, um termo que remete a conceitos gerencialistas e administrativos, mas a eles não se resume justamente por fundi-los a dimensões de interesse da política externa contemporânea. Nestas duas seções se trouxe também diversos autores que destacam um papel protagonista do Estado como responsável pelo estabelecimento destas relações e estratégias, contradizendo ideias de minimização de sua figura ante a atual conjuntura político-econômica internacional. Neste ponto o trabalho assume sua percepção de que os órgãos estatais têm um papel central no desenvolvimento e na gestão da identidade competitiva do país e que a marca-país é uma ferramenta essencial para essa política. Na próxima seção, valendo-se das dimensões da identidade competitiva de Anholt apresentadas acima, empreende-se um sintético estudo de caso sobre o Qatar, um país apontado como desenvolvedor de uma marca-país com rápido crescimento e expansão internacional.

3. Globalizando o Qatar - Do Islã para o mundo

Envolto em dinamicidades políticas e econômicas que desafiam suas próprias dimensões territoriais, o Qatar emerge no Golfo Pérsico com aspirações globais. O emirado tem atraído relevância internacional pelas políticas de modernização e internacionalização iniciadas com Hamad bin Khalifa Al-Thani, que tomou o poder do então emir, seu pai, em 1995, culminando essas alterações com seu sucessor Tamim bin Hamad Al-Thani. Detentor de volumosas reservas de hidrocarbonetos, em duas décadas o país se tornou essencial aos mercados de energia, conferindo-lhe excepcional renda reinvestida em projetos de expansão política e econômica, desde a participação em organismos multilaterais, pleiteando o ofício de representante diplomático regional, até a participação em mercados internacionais diversificados, públicos e privados (PETERSON, 2006, p. 732-733). A prosperidade econômica, pela qual o país figurou como primeiro no mundo em termos de PIB per capita em 2016 (BEL-AIR, 2017, p.3), pode ser atribuída majoritariamente às explorações dos campos de hidrocarbonetos, mas também a uma estratégia de diversificação econômica e internacionalização.

Geograficamente, o Qatar situa-se em uma península a leste do Golfo Pérsico, fazendo fronteira terrestre com a Arábia Saudita e fronteiras marítimas com os Emirados Árabes Unidos (EAU), Bahrein e Irã. Doha, a capital, detém o maior contingente populacional, concentrando a atividade econômica. O governo do Qatar, semelhante aos estados do Golfo Pérsico, organiza-se em uma monarquia constitucional e absoluta, em um regime autocrático. O emirado, independente desde 1971, é governado pela monarquia Al-Thani desde 1916, cujos membros atuam como chefes de estado e de governo (ADIONG 2012, p. 333-334).

Desde a independência há um número significativo de estrangeiros residentes em relação à população de nacionalidade qatar no país, mas essa proporção de estrangeiros aumentou exponencialmente desde então. Em 2015, os estrangeiros (grupo com distorções demográficas significativas, tais como a presença de 5 homens para cada 1 mulher na composição do grupo) correspondiam já a 83,3% da população residente no Qatar, enquanto os nacionais quataris somavam 12,7% de uma população total de 2,4 milhões (BEL-AIR 2017, p. 7).

Os qataris são privilegiados pelo sistema governamental, atuando especialmente como membros do alto funcionalismo público. Aos estrangeiros competem as atividades econômicas em setores de produção e serviços. A imigração é um importante componente do desenvolvimento, com os trabalhadores empregados principalmente nas grandes obras de infraestrutura, no setor privado e nas indústrias que mantêm o país, frente aos nacionais que se concentram na política e em serviços públicos. Contudo, o Qatar ganha notoriedade negativa ante críticas e pressões de entidades de defesa dos direitos humanos por abrigar um sistema trabalhista exploratório ao imigrante, realidade que se

contrapõe aos discursos governamentais em instituições multilaterais (ADIONG, 2012, p. 333-334). Mais especificamente, o país tem um dos mais restritivos sistemas de kafala, um sistema vigente para trabalhadores migrantes empregados sobretudo nos setores doméstico e da construção de diversos países do Golfo, que exige aos trabalhadores não qualificados terem um patrocinador no país responsável por sua presença no Qatar. Esse sistema cria oportunidades para toda sorte de abusos com os trabalhadores, que vão desde o trabalho sem pagamento até o confisco de passaportes. Muito contestado, o sistema de kafala no Qatar passou por mudanças menores em 2016, incapaz de superar o chamado “dilema número versus direitos” no país (BEL-AIR, 2017).

A alta demanda energética global alimentou o desenvolvimento do Qatar, tornando-o país-sede do Fórum dos Países Exportadores de Gás (FPEG), um fórum de discussões setoriais entre grandes países exportadores de gás que se reunia desde 2001 e, em 2008, com apoio russo, foi formalizado como uma organização internacional. O FPEG, que pode ser visto como um análogo à Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), reúne 19 membros que, juntos, produzem mais de 70% do gás natural mundial.

Ao sediar a organização, além de estar no centro do intercâmbio da troca de informações sobre o mercado mundial de gás, o país colhe a oportunidade de se promover também politicamente. De semelhante modo, o emirado vale-se dos fluxos financeiros globais para se aproximar e cooperar com países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), estreitando laços econômicos para fins de preservação e defesa dos interesses nacionais na região (BLANCHARD, 2010, p. 11).

Ressalta-se, nessa estratégia, o vínculo político-militar entre Doha e Washington, endossado pelo Comando Central dos EUA, que garante segurança à sua soberania e ao território frente à atuação de governos regionais, como se percebe pelo embargo diplomático de 2017 imposto ao Qatar (PETERSON, 2006). Esse embargo, ocorrido em 05 junho de 2017, promovido por Arábia Saudita, Bahrein, Egito, Emirados Árabes Unidos, Maldivas, e Yemen, levou esses Estados a romperem relações diplomáticas com o Qatar e colocou o país sob bloqueio territorial por terra, mar e ar. O movimento desencadeou uma grave crise diplomática no Golfo Pérsico, sob o discurso de um suposto apoio pelo governo do Qatar a redes de terrorismo e a grupos islâmicos fanáticos. As autoridades do Qatar afirmaram ser acusações infundadas que, efetivamente, são práticas dos seus oponentes (RENDE, 2017, p. 60).

Tomando como ponto de análise as dinâmicas envoltas ao conceito marca-país e as subdivisões de Anholt, o portfólio de iniciativas do Qatar compreende a maior parte, senão todas, as dimensões do hexágono. A estratégia da marca reflete-se no eixo de políticas públicas como uma visão de progresso

pujante para a década, a *Qatar National Vision 2030* (QNV). O plano tem por objetivo delinear a marca-país Qatar, transformando-a até 2030, capacitando-a à dinamização e diversificação econômica, proporcionando um alto padrão de vida intergeracional a sua população (GENERAL SECRETARIAT FOR DEVELOPMENT PLANNING, 2008; MITCHELL, PAL, 2016, p. 71). Narrativas de sucesso econômico e avanço em direitos sociais são incorporadas a marca-país por meio da construção de imagens de segurança e prosperidade na audiência global. O movimento impulsiona os setores econômicos e políticos a refletirem em si a marca-país. Por fim, fazendo frente à narrativa ocidental excludente da cultura árabe-islâmica, o Qatar incorpora em sua marca o conceito de modernização social, principalmente liberdades e direitos civis e sociais, mas preservando a estrutura do Estado, sua herança árabe-islâmica e a própria monarquia. O emirado apresenta-se internacionalmente como desenvolvido e moderno, conciliando as suas heranças culturais e históricas (EGGELIN, 2017).

Na dimensão cultural o país tem evidenciado vibrante crescimento, com a construção de museus, bibliotecas, complexos culturais e expressões artísticas. Com uma sociedade composta por quase 90% de imigrantes de inúmeras culturas e religiões, o Qatar busca reafirmar a herança cultural árabe e islâmica em meio à política de modernização e internacionalização. O Museu Nacional do Qatar, o Museu de Arte Islâmica, o *Katara Village* e o *Souq Waqif* são algumas das iniciativas de promoção cultural que, além da dimensão econômica, operam com a atração de uma audiência global, principalmente se sobrepondo ao eixo do turismo.

As rendas provenientes da exploração de recursos naturais têm sido amplamente utilizadas em dois grandes setores: o de bem estar social, na dimensão da população, e o de investimentos, com promoções financeiras e industriais. Nas recentes iniciativas financeiras observa-se a predominância de instituições econômicas, mais especificamente fundos privados e soberano, leia-se o *Qatar Foundation* e o *Qatar Investment Authority* consecutivamente, operando mundo afora, utilizando-se de poderio econômico para o estabelecimento de relações políticas com países da OCDE (ROBERTS, 2013). O investimento nacional tem operado também na ampliação de setores domésticos, como os de aviação civil, aero e portuário, infraestrutura, imobiliário e mídia. Logo, investimentos na cifra de centenas de milhões de dólares têm calibrado o foco da dinâmica econômico-financeira do Oriente Médio para Doha. Em conjunto, estas e outras iniciativas do portfólio do Qatar cooperam, além de dinamicamente ao nível doméstico, também para a promoção da marca globalmente.

Percebe-se que as diversas iniciativas para a promoção de uma identidade competitiva do Qatar preenchem diversas dimensões do hexágono da identidade competitiva de Anholt com potencial de retroalimentação entre elas e com potencial de construir uma reputação internacional ao país que reforce elementos de sua tradição, aspectos de sua competitividade e pujança econômica, buscando alterar alguns estereótipos ocidentais de atraso em relação ao que se liga à região. A próxima seção

destaca a Copa do Mundo FIFA de Futebol, um dos eventos de maior audiência pública internacional, que configura uma ação específica do Qatar dentro da estratégia de atratividade de audiência global envolvendo principalmente o eixo de turismo.

4. Copa do Mundo FIFA 2022: Construindo uma marca-país

Mais recentemente, emergiu uma narrativa que destaca o Qatar como uma nação-modelo no Oriente Médio, de realidade permeada entre o tradicional e o moderno, o novo e o antigo. A construção de uma imagem de sucesso econômico e ascensão diplomática tem sido o propósito de iniciativas do governo do Qatar ao longo das últimas décadas e o conceito de marca-país contribui para uma melhor análise dessas. As exigências de um mundo que opera na base de uma competição por investimentos, pessoas e mercados exportadores têm impulsionado o país à constante internacionalização incorporada desde movimentos políticos e sociais até à promoção e transformação de Doha em uma metrópole regional. Sua participação na mediação em conflitos do Oriente Médio e Norte da África também configuram um novo ciclo de política externa do emirado (PETERSON, 2006, p. 746-748). O emirado, assistido por uma robusta indústria midiática, especificamente a Al-Jazeera, tem operado como um meio informacional ao Oriente Médio, um exímio formador de opinião pública no espaço árabe-islâmico. Imagens do seu desenvolvimento se espalham e atraem olhares do mundo. A Copa do Mundo FIFA 2022 em Doha, fruto desta política assertiva de inserção global exemplifica e reforça este movimento (MITCHELL E PAL, 2016, p. 90).

O desenvolvimento da região metropolitana de Doha, inclusas as cidades satélites e assentamentos em construção, tem transformado a cidade em um espaço moderno e próspero, detendo uma completa infraestrutura urbana, dispendo portos e aeroportos que comportam o vislumbre desenvolvimentista da estratégia *Qatar National Vision* (QNV) (SCHARFENORT, 2012, p. 210). Doha, uma antiga vila de pescadores, em duas décadas erigiu um projeto audacioso no Oriente Médio, uma metrópole que ostenta luxo e prosperidade à beira-mar do Golfo Pérsico. Zeineddine (2017, p. 215) afirma que “Doha já está no mapa da influência política na região e na arena empresarial, mas se prepara para uma afirmação global mais ampla”, algo que é refletido por ter sido sede da Copa do Mundo de Futebol, da FIFA, em 2022, evento que atraiu atenção mundial e teve, portanto, enorme potencial de divulgar o país, além de ter atraído milhares de turistas que viajaram para acompanhar os jogos em sua sede.

O Qatar apoia-se sob uma ampla plataforma coordenada pelo governo para fins de internacionalização que tem como lastro o que já podemos chamar de uma grande estratégia de marca-

país. Segundo a QNV, o governo opera por meio de agências na implementação de projetos de infraestrutura e turismo, como a Copa do Mundo FIFA de 2022, o metrô e o Aeroporto Internacional de Hamad (HIA) (GENERAL SECRETARIAT FOR DEVELOPMENT PLANNING, 2008, p. 78). Essa construção do HIA e da malha de transportes públicos está entre os empreendimentos que compõem a política de expansão e diversificação econômica, andando de acordo com o planejamento turístico e a identidade desenvolvimentista que o país quer promover. Com capacidade anual de cinquenta milhões de passageiros e dois milhões de toneladas de carga (ZAIDAN, ABULIBDEH, 2018, p. 33), o projeto intensifica a pujança econômica e tecnológica da marca-país, representando a capacidade física e política de conectar o mundo ao emirado, a representação do anseio de um novo *hub* turístico no Oriente Médio pelo governo do Qatar.

O turismo é uma das dimensões do hexágono de Anholt, apresentado anteriormente, que efetiva a existência do Estado no consciente coletivo, viabilizando-o como destino, não apenas turístico, mas de capitais humanos e econômicos e como incentivador de negócios. A delimitação de objetivos políticos e públicos-alvo permite o transbordamento de imagens turísticas, forma inicial de contato, a outros setores econômicos e áreas de maior apelo social para a audiência internacional (ANHOLT, 2007, p. 88-90). Paralelamente, a capacidade do Qatar de difusão internacional multissetorial por canais de informação, como a Al-Jazeera, possibilitou a sua inserção com mais vigor regionalmente, ganhando mais espaço como representante do mundo árabe-islâmico. Ressalta-se que o crescimento da audiência global favorável ao Estado, sobretudo por estímulos turísticos e esportivos, como encontrados no projeto FIFA 2022, são positivamente percebidos pela opinião pública por meio da assimilação via efeito país de origem (BROWNING, OLIVEIRA, 2017; DINNIE, 2008).

Segundo Anholt (2007, p. 89-90), a imagem do Estado é reflexo de uma opinião preconcebida pelo “cartão postal”, ou seja, um fator primário que delimita a imagem do país unidimensionalmente. Nessa configuração, os Jogos Asiáticos de 2006, o Mundial de Clubes de 2021 (realizado em fevereiro de 2022 dada a pandemia de Covid-19) e a Copa do Mundo FIFA 2022, são holofotes internacionais que resplandecem, trazendo relevância à marca Qatar. A diplomacia esportiva opera fornecendo um espaço para o rompimento do desconhecimento, da “inexistência” e da “insignificância” (MASCARENHAS, 2014) presentes no pensamento generalizante internacional em relação ao mundo árabe. Logo, milhões de espectadores poderão conceber a existência de um Qatar multifacetado que vai além do tripé generalista árabe-mulçumano-petrolífero.

Vale ressaltar que a realização de megaeventos repercute nos âmbitos da política e da economia, de um capital político obtido com a difusão seletiva das imagens eficientemente canalizadas a um público alvo. Eventos dessa magnitude operam na lógica de “mídia-esportes-negócios” de “milionários contratos televisivos e patrocínio de grandes marcas comerciais, interessadas na ampla visibilidade

internacional proporcionada pelo espetáculo esportivo” (MASCARENHAS 2014, P. 54), um legado de apostas que se incumbem do eixo de exportação de marcas e produtos que carregam a imagem de Doha. Por outro lado, a dimensão da população é atingida por momentos que vão desde o sentimento de pertencimento nacional e orgulho pátrio que tais eventos provocam até pela atração de trabalhadores para a cidade-sede. Embora sem expectativas de mudanças substanciais podemos formular como hipótese, neste momento, que talvez tais atrações de atenção para o país também estimulem reivindicações locais pela oportunidade de dar mais visibilidade a problemas não resolvidos, especialmente envolvendo os direitos humanos dos empregados nos setores doméstico e da construção no país.

O percurso da projeção e gestão de uma identidade competitiva internacional do Qatar mobiliza-se a partir de uma política que pode ser concebida como um Estado operando como agente de articulação e promoção de sua própria marca. Percebe-se um empenho em validar sua participação no sistema internacional utilizando-se de recursos financeiros, engajados em iniciativas e empresas que carregam seu nome. Não é coincidência o patrocínio de times de futebol europeus com camisas estampadas "Qatar", como o Barcelona FC, e de outros times do futebol mundial.

Os megaeventos promovidos e patrocinados pelo país são a ponta do iceberg que a marca-país do Qatar representa, operando como uma política de atração da audiência global para os emirados e, especialmente, a inclusão de Doha no hall de cidades globais. Suas empresas carregam símbolos nacionais e o nome da própria nação como meios de conquistar notoriedade à sua própria marca e mobilizar, assim, o efeito país de origem, anteriormente mencionado. O Estado do Qatar é um importante exemplo de políticas adequadas à lógica de *branding* nacional, construído sobre diretrizes de um plano de inserção e desenvolvimento intitulado para 2030 e mirando, definitivamente, o futuro.

Conclusão

A narrativa da marca-país Qatar integrada ao plano de desenvolvimento nacional é conduzida pelo fortalecimento da imagem do Estado e sua integração à dinâmica competitiva da globalização. A estratégia explora investimentos, cultura, turismo e governança, dentre outros, como evidência de um país moderno, mas com tradições, de abertura comedida ao mundo, que por meio da visibilidade internacional atua para alterar ideias generalistas que o cercam, tendo como momento relevante desta estratégia a realização da Copa do Mundo FIFA 2022. Ser sede do evento pode ser entendido como uma concretização de um plano de inserção global e aproximação com o ocidente, em posicionamento

de liderança regional, mesmo que os ganhos efetivos ainda possam ser cogitados em âmbito mais especulativo.

Nesse processo, a transformação de Doha em cidade internacional é uma política que inclui complexos de lazer e turismo, infraestrutura urbana e portuária para fins de atração de turistas até grandes empresas. Suas ações representam, junto ao evento FIFA, as aspirações a premência de uma marca-país global, de um Estado que se autopromove não apenas em nível regional, mas mundial. O projeto se entrelaça às estratégias de diversificação da atividade produtiva, abertura ao capital privado, e aos crescentes setores da construção civil no país.

A Copa do Mundo FIFA colocou o Estado e a população nos holofotes internacionais. Apesar das expectativas econômicas e políticas, o evento foi um fenômeno de visibilidade, ou seja, discrepâncias internas não condizentes com o discurso da marca podem rapidamente vir à tona. Tem-se nesse percurso uma aposta de que a estratégia de promoção de uma imagem positiva pode ser ofuscada por aspectos negativos devido à rápida abertura, às desigualdades no país, e a discrepância entre um discurso positivo e os abusos trabalhistas e no setor de direitos humanos que ainda permeiam a realidade e a narrativa sobre o Qatar. Contudo, a marca-país representou ao Qatar uma alternativa ao senso generalista imposto aos países árabe-islâmicos.

A análise da marca Qatar, por fim, leva à reflexão das atribuições do Estado para além de critérios tradicionais, atuando sobre a coesão de iniciativas de construção de um país competitivo internacionalmente. Num cenário de mobilização mais sistemática dos países de suas respectivas marca-país, por meio de diplomacia pública, criam-se expectativas de que o desenvolvimento dessas seja capaz de gerar um ambiente internacional que destaque as multifacetadas potencialidades dos países e suas vantagens competitivas internacionais, com potencial para rever determinadas narrativas rasas e de histórias únicas, eventualmente capazes de contribuir para questionar a lógica de mononarrativas que impera no sistema internacional.

Referências

- ADIONG, N. M. Qatar. Em: Stanton, A. L. (Ed.). **Cultural Sociology of the Middle East, Asia, & Africa: An Encyclopedia**. v. 1, cap. 3, p. 333-334, 2012. Denver: Sage.
- AKOTIA, M. et al. Country-Branding: A developing economy perspective. Em T.J. Genepa e W. P. Cordeiro (Eds.). **International Journal of Business Strategy**, v. 11, 2^a ed., 123-131, International Academy of Business and Economics, 2011.
- ANG, I. et al. Cultural diplomacy: Beyond the national interest?. **International Journal of Cultural Policy**, v. 21, 4^a ed., p. 365-381. <https://doi.org/10.1080/10286632.2015.1042474>. 2015.
- ANHOLT, S. **Brand new justice: how branding places and products can help the developing world**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.

- ANHOLT, S. **Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions**. London: Palgrave Macmillan UK, 2007.
- BEL-AIR, F. de. Demography, migration, and labour market in Qatar. **Gulf Labour Markets and Migration**. Explanatory Note, n° 3, ano 2017. https://gulfmigration.org/media/pubs/exno/GLMM_EN_2017_03.pdf.
- BEYNON, J., DUNKERLEY, D. **Globalization**. London: Routledge. 2000.
- BLANCHARD, C. M. 2010. **Qatar: Background and US relations**. Report for Congress, 2010. Congressional Research Service Report. <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a520652.pdf>.
- BONFIM, C. V. A., FERRARI, M. A. Diplomacia pública e cultura nacional: Comparações e reflexões. **Memorias del XIII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación**. México, 2016. <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002793577.pdf>.
- BROWNING, C. S., e OLIVEIRA, A. F. de. Introduction nation branding and competitive identity in world politics. **Geopolitics**, v. 22, 3ª ed., p. 481-501, 2017. <https://doi.org/10.1080/14650045.2017.1329725>.
- CHATTALAS, M. et al. The impact of national stereotypes on the country of origin effect: A conceptual framework. **International Marketing Review**, v. 25, 1ª ed, p. 55-74, 2008. <https://doi.org/10.1108/02651330810851881>.
- CULL, N. Public Diplomacy: Taxonomies and Histories. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 616, p. 31-54, 2008. <https://doi.org/10.1177/0002716207311952>.
- CURY, M. C. A. “*Marca-país como entidade semiótica: a construção simbólica da Marca Brasil*”. Tese de doutorado, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 2015. <https://doi.org/10.11606/T.27.2015.tde-29062015-150037>.
- DINNIE, K. **Nation Branding: Concepts, Issues, Practice**. 1ª ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- EGGELING, K. A. Cultural diplomacy in Qatar: between ‘virtual enlargement’, national identity construction and elite legitimation. **International Journal of Cultural Policy**, v. 23, 6ª ed., p. 717-731, 2017. <https://doi.org/10.1080/10286632.2017.1308505>.
- FAN, Y. Branding the nation: Towards a better understanding. **Brunel Business School Research Papers**, 2009. <https://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/3496>.
- FROMHERZ, A. J. **Qatar: A modern history**. Washington: Georgetown University Press, 2012.
- GENERAL SECRETARIAT FOR DEVELOPMENT PLANNING. **Qatar National Vision 2030**. 2008. <https://www.gco.gov.qa/wp-content/uploads/2016/09/GCO-QNV-English>.
- GILBOA, E. Diplomacy in the media age: Three models of uses and effects. **Diplomacy & Statecraft**, v. 12, 2ª ed., p. 1-28, 2001. <https://doi.org/10.1080/09592290108406201>.
- GORENDER, J. Estratégias dos Estados Nacionais Diante do Processo de Globalização. **Estudos Avançados**, v. 9, 25ª ed., p. 93-112, 1995. <https://doi.org/10.1590/S0103-40141995000300007>.
- HOFSTEDE, G., et al. **Cultures and Organizations: Software of The Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**. 3ª Ed. Rev. New York: McGraw-Hill, 2010.
- KOTLER, P. e Gertner, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. **Journal of brand management**, v. 9, 4ª ed., p. 249-261, 2002. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>.
- LEONARD, M. **Public Diplomacy**. London: The Foreign Policy Centre, 2002.
- MACHADO, L. F. C. da S.. O desenvolvimento da marca de um país: É possível estimular o reconhecimento internacional de um Brasil tecnológico e inovador?. **Conjuntura Austral**, v. 12, 58ª ed., p. 63-76, 2021. <https://doi.org/10.22456/2178-8839.111411>.

- MASCARENHAS, G. Cidade mercadoria, cidade-vitrine, cidade turística: a espetacularização do urbano nos megaeventos esportivos. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 14, 1ª ed., p. 52-65, 2014. <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/download/1021/406>.
- MELLO, V. de C. Globalização, Regionalismo e Ordem Internacional. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v. 42, 1ª ed., p. 157-181, 1999. <http://www.scielo.br/j/rbpi/a/LYDdFkWYdZSvb8RCCqdTdrz/?lang=pt>.
- MITCHELL, J. S. e PAL, L. A. Policy-Making in Qatar: The Macro-Policy Framework. In L. Alkhatir et al, eds. **Policy-Making in a Transformative State: The Case of Qatar**. London: Palgrave Macmillan, 2012, cap. 3, p. 65-96.
- NYE, J. Jr. Public Diplomacy and Soft Power. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 616, p. 94-109, 2008. <https://doi.org/10.1177/0002716207311699>.
- NYE, J. **Soft Power: The Means to Success in World Politics**. New York: Public Affairs, 2004.
- OLIVEIRA, H. A. de. **Política Externa Brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- PETERSON, J. E. Qatar and the World: Branding for a Micro-State. **Middle East Journal**, v. 60, 4ª ed., p. 732-748, 2006. <https://doi.org/10.3751/60.4.15>.
- RENDE, M. The Qatar diplomatic crisis and the politics of energy. **Turkish Policy Quarterly**, v. 6, 2ª ed., p. 59-64, 2017. http://turkishpolicy.com/files/articlepdf/the-qatar-diplomatic-crisis-and-the-politics-of-energy_en_8051.pdf.
- SCHARFENORT, N. Urban development and social change in Qatar: The Qatar National Vision 2030 and the 2022 FIFA World Cup. **Journal of Arabian Studies**, vol. 2, 2ª ed., p. 209-230, 2012. <https://doi.org/10.1080/21534764.2012.736204>.
- SNOW, N. e TAYLOR, P. M., eds. **Routledge Handbook of Public Diplomacy**. California: Routledge, 2008.
- WHITE, C. L. Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 8, 2ª ed., p. 110-118, 2012. <https://doi.org/10.1057/pb.2012.6>.
- ZAIDAN, E. e ABULIBDEH, A. Modeling Ground Access Mode Choice Behavior For Hamad International Airport In The 2022 Fifa World Cup, Doha, Qatar. **Journal of Air Transport Management**, v. 73, p. 32-45, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.08.007>
- ZEINEDDINE, C. Nation branding in the Middle East: United Arab Emirates (UAE) vs. Qatar. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, v. 11, p. 588-596, 2017. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0063>.