





CORPORATE MUSEUM AS A STRATEGIC CULTURAL ASSET TO STRENGTHEN THE BRAZIL BRAND

 **Ana Luiza Almeida do Monte**
University of Fortaleza – UNIFOR
Fortaleza, Ceará – Brazil
analuiza.monte@gmail.com

 **Randal Martins Pompeu**
University of Fortaleza – UNIFOR
Fortaleza, Ceará – Brazil
randal@unifor.com

 **Marcus Mauricius Holanda**
University of Fortaleza – UNIFOR
Fortaleza, Ceará – Brazil
marcusholanda@unifor.br

Objective: Extend the existing knowledge about corporate museums as an important cultural asset in promoting the place brand.

Method: Qualitative, with an exploratory approach and application of thematic analysis techniques.

Peculiarity: Arouses attention to the fact that the corporate museum does not only belong to the company, but also to the city, region, and country where it is located, being able to attract tourists and investors, besides fostering a sense of belonging among local residents.

Results: Overview of the location of corporate museums in Brazil, including the main characteristics and similarities with memory centers. Proposals for future research.

Theoretical contribution: Presents an explanatory and theoretical model of how the place can use the corporate museum to boost its brand.

Keywords: Place Branding Management. Identity. Place Marketing. Corporate Museum. Industrial Tourism.

How to cite the article

American Psychological Association (APA)

Monte, A. L. A., Pompeu, R. M., & Holanda, M. M. (2022, Jan./Mar.). Corporate museum as a strategic cultural asset to strengthen the Brazil brand. *Brazilian Journal of Marketing*, 21(Special Issues), 185-207.
<https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.21076>.



Introduction

It's increasingly common to hear someone remembering a tour visit to museums in Germany, Italy, or Denmark, such as Mercedes-Benz, Ferrari, Ducati, or Lego. Visitation statistics for these museums indicate people's growing interest in activities that, in addition to relaxing and having fun, add knowledge about the culture and identity of the place where they are located (Kotler & Gertner, 2002; Kavartzis, 2004; Iannone & Izzo, 2017; Pulh, Mencarelli & Chaney, 2019).

Visitors get delighted with the stories of brands so well represented in these spaces, containing experiences, symbols and discourses on various aspects of innovation, technology, history, science and sociocultural conditions of certain peoples and times (Bonti, 2014; Piatkowska, 2014; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019). In Brazil, both the number of corporate museums has grown and the interest in corporate memory (Coraiola, 2012), which has already been consolidated as a theme in important events similar to the Meeting of the Association of Graduate Programs in Administration (ENANPAD) and in journals such as *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, from Fundação Getúlio Vargas in São Paulo (EAESP/FGV, 2019).

This interest follows a worldwide trend. Since 1991, the corporate memory has attracted the attention of organizations scholars, standing out in special publications (Casey, 2019), such as the *Academy of Management Review* (2016). In this field, the main studies try to understand the relationship between memory and organizational identity, power and policies on what to remember and forget, as well as how exhibitions are designed to reinforce a positive perception of brands (Nissley & Casey, 2002).

In the context of memory, the corporate museum has become an important object of investigation for its own symbolism of power, status, interpretations, narratives, representations of history and organizational and collective culture, its location, its artifacts and rites, among other issues. (Bonti, 2014; Danilov, 1992; Nissley & Casey, 2002; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019; Piatkowska, 2014; Shultz & Hernes, 2013).

However, in the context of place branding, according to Mariutti and Giraldi (2021), there is still a lack of studies that include museums, as well as other types of places that can be considered as mentors for the long-term competitive development of a country. In this sense, the corporate museum can be indicated a strong booster of investment and industrial tourism, as well as the pride of belonging (Danilov, 1992), thus, together with memory centers and

visiting programs, it is a unique form capable to generate attractiveness, competitiveness, and differentiation, mainly for the nation-brand (Dinnie, 2008; Pasquinelli, 2017).

Gaps in the theories and methods used to try to understand the role of corporate museums in different fields of study justify the development of new research (Casey, 2019; Coraiola, 2012). In the great areas of administration and marketing, there are still countless possibilities arising from this theme, especially in reference to marketing assumptions and branding applied to the place or, more specifically, to the nation-brand (Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2002; Mariutti, 2015, 2019).

According to Nissley and Casey (2002), a corporate museum is dedicated to show who the company is, what it does and thinks through its exhibition policy on what to remember and what to forget, reflected in the exhibitions rich in objects, stories and memories methodically selected to bring certain knowledge and information to the public in detriment of others.

Almost all the works that address the issue of the emergence and perpetuation of the corporate museum place it in the 1970s and 1980s, in the context of industrial development and the need for companies to win the sympathy of their stakeholders through a good image and reputation (Hatch & Schultz, 2017). The United States (1900) was the pioneer in the creation of corporate museums, followed by Great Britain (1906) and Germany (about 1911), according to Nissley and Casey (2002).

The growth of corporate museums in Brazilian territory, as well as other projects for the preservation of history and enterprise memory, has been justified by the change of government (end of the dictatorship), economic opening, expansion of industry, acceleration of privatization and increase in mergers and acquisitions, especially after the 1980s and 1990s (Nassar, 2007).

According to Artêncio, Mariutti and Giraldi (2020), Brazil is one of the countries with the greatest potential for the development of the debate on place marketing, as well as for the implementation of strategies aimed to managing the place branding. Its rich natural, social and cultural aspects can be used to boost the debate, expanding the participation of researchers in this field, which in the national case is still under development and with inexpressive productions.

This study, therefore, aims to unite these two fields and expand the existing knowledge about corporate museums as important cultural assets in promoting the Brazil brand, since, according to Artêncio, Mariutti and Giraldi (2020, p. 13), it is interesting that new works “understand how to make Brazilian places more attractive to internal and external audiences, in several conceptual layers that make up a place (identity, image, reputation, brand)”.

This article is structured in five sections, including this introduction. The second section addresses the review of the literature about corporate museum as a strategic asset of the nation-brand and branding. In the third section, the methodological procedures are described. The fourth section contains the analysis and the results discussion. The fifth and final section contains the conclusions, limitations, and suggestions for future research.

Theoretical Reference

As mentioned by Pasquinelli (2017), the studies on corporate museums have increasingly shown that, even adding a few image of certain cities due to their geographic location (since, in some cases, this type of museum works in the metropolitan region; near by the industry, but far from the city center and other tourist attractions), it is still a valuable resource for the nation-brand – In this study, this denomination was adopted as in Mariutti (2019).

The place of production of certain consumer goods becomes quite visible when are representative of a manufacturing tradition, as in the case of Italian fashion or German automobiles. Furthermore, the corporate museum seals an association between tradition, quality and authenticity of certain products with the nation, by extending the relationship between the brand's production facilities and the territory where everything originated (Bonti, 2014; Iannone & Izzo, 2017; Piatkowska, 2014; Pasquinelli, 2017).

As well as the country of origin effect – when consumer goods and services brands benefit from the place where it was originated (Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2002) –, also the consolidation of consumer goods and services brands can transfer visibility and appeal to a place through cultural projects developed in specific contexts, as in the case of a corporate museum, totally “in line with the trend of diffusion towards an economising of culture” (Pasquinelli, 2017, p. 7), becoming into a true strategic asset (Nissley & Casey, 2002; Casey, 2019).

The cultural strategic assets symbolize a rich source for the development of a place as they are a type of resource socially constructed that represents intangible values essential to the feeling of belonging, identification and recognition of the people as individuals and as a society (Pasquinelli, 2017). This happens because elements such as climate, nature, territory, among others, are influential factors in the construction of attributes that form the image of a place, but they are not the only ones or act in isolation (Anholt, 2005; Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2002).

The corporate museums are beneficial to nation-brand for building strategies, as well as other cultural initiatives, because they can catalyze a renewed the image of transforming industrial sites into modern and attractive cultural spaces for residents, investors, tourists, and other interested audiences in industrial heritage tourism (Pasquinelli & Bellini, 2015).

A country can build a brand based on several aspects, among them culture in its most diverse forms of material expression – such as monuments and buildings (Pasquinelli, 2017), and immaterial – such as history and memory (Coraoila, 2012). The brand concept can be applied to a country or nation (Anholt, 2005; Dinnie, 2008; Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Hatch, 2013; Pedeliento & Kavaratzis, 2019) because the brand is a construction resulting from an investment in marketing and, according to Kotler (1972, p. 48), “the central concept of marketing is the transaction. A transaction is the exchange of values between two parties. Things of value don't have to be limited to goods, services, and money; it include other resources such as time, energy and feelings”.

Kotler (1972) reminds us that interaction is one of the axioms that constitute the essence of marketing. And the interaction can take place between social units understood as individuals, groups, organizations, communities or nations. However, the nation-brand does not exist by itself, it needs to be built and managed from a set of associations that support a positive perception of the individuals in relation to other information contained in their memory about the place (Montanari & Giraldi, 2018; Mariutti, 2015, 2019; Mariutti & Giraldi, 2012). It is due to carelessness or management that many times the images that individuals make of a country are nothing more than extreme distortions or simplifications that do not even remotely resemble the reality of the place (Kotler & Gertner, 2002).

The construction of strong and favorable associations to a nation-brand in the minds of individuals is a work that needs to be done based on the application of marketing concepts to the place (Mariutti, 2015, 2019), respecting its peculiarities and socially incorporated practices, which constitute their identity (Pedeliento & Kavaratzis, 2019). Besides the mere symbology available nationally, the “nation-brand is defined as a unique and multidimensional mixture of elements that provide the nation with a culturally grounded and relevant differentiation for its target audiences” (Dinnie, 2008, p. 15).

However, this nation-brand needs to go through a process of creation, planning, execution and communication called branding. According to Montanari and Giraldi (2018), in line with Mariutti (2019), the value resources and capabilities that qualify the country and generate loyalty and preference consist in a work that must be conducted by branding. As a part

of this branding work, therefore, there are practices that are part of the repertoire of the place, in addition to other elements such as internal and external stakeholders, identity, image and reputation (Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Hatch, 2013; Pedeliento & Kavaratzis, 2019).

Mainly by the challenges related to “competition, the differentiation and new communication options”, are what makes the branding “also important for countries”, in the view of Montanari and Giraldi (2018, p. 18), endorsed by authors such as Dinnie (2008), Kotler and Gertner (2002) and Mariutti (2019, p. 61), for whom “branding is fundamental to understand the practice and management of the construction of the nation-brand”, remembering that “in the case of a nation-brand, there are many dimensions and variables involved in the specific purpose” (2019, p. 63), due to the needs of the nation in question.

Mariutti and Giraldi (2012) use the Anholt Nation Branding Index (one of the existing ways of analyzing a country brand) to assess the image of the Brazil brand based on six variables: (1) People, (2) Products, (3) Government, (4) Tourism, (5) Culture, (6) Immigration and Investment, based on the assumption that, as in consumer goods and services, country brands give clues about the attributes, that is, elements that can be leveraged as an offer of value and differential in the minds of the target audience. Differentiation is the key to the positioning of a nation-brand (Dinnie, 2008).

In the study, Mariutti and Giraldi (2012) point out that Brazil has strong and competitive brands in the global market that serve as a reference for many products and services in different segments, being perceived as a manufacturer of quality products. But do not deepen into this issue.

Coraiola (2012), on the other hand, mention the importance of the private initiatives for the preservation of history and organizational memory as an important source of information to elaborate strategies to solve the types of problems that promote the invisibility and reasons of the successes or failures on the position adopted by the organization of the Brazil brand internally and externally. “Increasingly, these projects configure important alternatives to reliance on public investment in the creation and preservation of archives and stand out as fundamental sources for conducting research on the history of organizations” (Coraiola, 2012, p. 263), in addition to the brands, products, and services, which can engage and stimulate the pride of belonging.

Coraiola (2012) attaches great importance to the archives of private companies and for good reason, because it does not only reflect the history of this group but of Brazilian society as a whole. The memory of companies is also the memory of the relationships that were

established in the social sphere, in culture, in politics, in the economy, among other areas, and which favored the development of many cities and regions of the country. This is the case of Blumenau, in the Vale do Itajaí region, in Santa Catarina, that grew up around Cia. Hering established a trend for the textile and clothing industries, which still respond for a good portion of jobs and domestic gross domestic product of the place, as can be seen by visitors to the Hering Museum (Museu Hering, 2011; Santiago, 2001).

The participation of companies and entrepreneurs in the construction of national history (Coraiola, 2012), depending on the perspective adopted by the branding of the nation-brand, can reinforce positive attributes to the image of Brazil associated with cultural events (carnival, music, art), sport (soccer, volleyball, surfing), natural resources (beaches, canyons, Atlantic forest) or people like Pelé, Gisele Bündchen, Zico, among other elements. But it can also, without proper management, it adds a negative image and reputation involving topics such as corruption, violence, environmental degradation, hunger, misery and unemployment, which are also attributes associated with the Brazil brand (Kotler & Gertner, 2002; Mariutti & Giraldi, 2012).

Methodological procedures

In order to identify and catalog existing corporate museums in all regions of Brazil, first a collection of secondary data was carried out in the National Register of Museums (plataforma museus.br) of Brazilian Institute of Museums [IBRAM]; in the registers of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE); on websites of companies that provide services in the area of memory, on website news and museums.

The search resulted in a total of 58 institutions whose purpose or activities are similar to the International Council of Museums [ICOM] definitions of museum (Gob & Drouget, 2019), IBRAM (Law No. 11,904, of January 14, 2009) and Poulot (2013); factory visit program, corporate museum (Danilov, 1992; Nissley & Casey, 2002) and ecomuseum (Gob & Drouget, 2019). For the purposes of this research was considered, only spaces maintained primarily with private resources and/or private and public resources, but belonging to brands or companies in the private sector.

Table 1

Brazilian Corporate Museums of Private Companies

State	Identification	Fundation	State	Identification	Fundation
CE	Museu da Cachaça (Ypióca)	2000	SC	Museu da Hering	2010
CE	Museu do Engenho Colonial (Engenhoca)	2012	SC	Museu WEG	2003
CE	Centro Histórico M. Dias Branco	1966	SC	Memorial Atílio Fontana (Sadia)	2000
RS	Espaço Memória Marcopolo	2016	SC	Parque Malwee e Museu Wolfgang Weege	1988
RS	Varig Experience	2015	SC	Parque Hansen (Tigre)	2019
RS	Museu de Ciências Naturais da Estação Ambiental Braskem	2014	SC	Centro de Memória da Fundação Aury Luiz Bodanese (Aurora Alimentos)	2008
RS	Parque Ambiental da Souza Cruz	2003	SC	Museu Fumacense Alimentos	2020
RS	Casa Memória e Cultura Unimed Federação	2019	SC	Memorial Arthur Schmidt (Porcelanas Schmidt)	2015
RS	Museu Aldo Cini (Madesa Móveis)	2013	SC	Memorial Funerário Mathias Haas	2017
RS	Vinícola Aurora	1980	SC	Museu Augusto Emílio Klimmek (Condor)	1999
RS	Tour da Tramontina – Fábrica de Carlos Barbosa	2007	SC	Tour Nugali Chocolates	2021
RS	Farol Santander	2001	BA	Museu de Ciências Naturais da Estação Ambiental Braskem	2014
RN	Museu das Xícaras 3 Corações	2000	MG	Celite Museu	2019
SP	Museu Histórico Bradesco	1982	MG	MMGerdau – Museu das Minas e do Metal Gerdau	2008
SP	Espaço B3	1996	MG	Museu do Calçado (Alpargatas)	2013
SP	Cacau Show Mega Store	2017	MG	Minimuseu Souza Cruz / BAT Brasil e Parque Ambiental Souza Cruz	2018
SP	Museu do Chocolate Nestlé	2017	MG	Museu de Marmelos (da CEMIG)	1983
SP	Centro de História Unilever Brasil	2000	MG	Memorial Vale	2010
SP	Espaço Memória Itaú Unibanco	1998	MG	Museu Energisa (Cataguazes)	2012
SP	Farol Santander	2018	RJ	Tour da Cervejaria Bohemia	2012
SP	Honda Fan Club – Museu das Motocicletas	2013	RJ	Musehum – Museu das Comunicações e Humanidades	2007
SP	Memorial Emiliano Sanches (EMS Farmacêutica)	1999	RJ	Museu Light	2012
SP	Tour Cervejeiro Baden Baden	2008	RJ	Beer Tour Itaipava	2010
SP	Farmacêutica Teuto – Visita à fábrica	2012	PR	Museu da Fauna e da Flora Parque Ecológico da Klabin	1980
SP	Centro Histórico Eurofarma	2010	PR	Memorial da Segurança no Transporte (Volvo)	2016
SP	Natura Memória Viva	2014	PR	Espaço Energia – Museu Copel	2018

State	Identification	Fundation	State	Identification	Fundation
ES	Museu da Garoto	2017	PR	Espaço Histórias Grupo O Boticário	2015
ES	Museu Vale	1998	PR	Espaço Memória da Telefonía (Sercomtel)	2019
MT	Espaço de Memória A MAGGI	2013	PR	Espaço Memória Viação Garcia	2009

Source: Prepared by the authors (2021).

In the South and Southeast regions of Brazil, there is the largest number of corporate museums (26 in each), compared to the other regions – Northeast (5), North (0) and Midwest (1). São Paulo and Santa Catarina are the states with the highest concentration of this type of cultural institution, 13 and 11 respectively. The sectors of the economy that invest the most in corporate museums are food (9), beverages (7), transportation (5), financial market (4) and medicines (3). Until the year 2000, Brazil had about 15 corporate museums. Between 2000 and 2010, 13 new corporate museums were created and, between 2011 and 2021, 30 more were inaugurated.

Was also identified the existence of 57 memory and organizational documentation centers (Camargo & Goulart, 2015; Itaú Cultural, 2013) in the national territory, excluding those maintained exclusively by public organizations. It is worth mentioning that, in Brazil, some memory centers are very close to the definition of a museum by IBRAM (Law No. 11.904, January 2009) or even ICOM (Gob & Drouget, 2019).

The identification of memory centers took place mainly through the communication of companies providing services in the area of archival and other websites, which mostly do not disclose more than the name of the space and the type of service provided. Unfortunately, the companies that created and maintain these spaces very rarely have, in easily and accessible environments, additional information about, for example, the year the place was founded, number of items in the collection, typology of documents, and people responsible, which makes it difficult to prepare in detailed the analysis of these institutions. In this way, it was decided to continue with the study considering only corporate museums and/or factory visit programs with spaces or programming structured along the lines of a corporate museum (Danilov, 1992; Poulot, 2013).

Table 2

Memory Centers of Brazilian Private Companies

Customers of the company of Memory and Identity (Retrieved in Nov. 2, 2021, of http://www.memoriaeidentidade.com.br/clientes/)	
Centro de Memória e Referência ABERJE	Memória IPIRANGA
Centro de Documentação e Memória AJINOMOTO	Centro de Memória LIBBS FARMACÊUTICA
Programa Memória ARCELOR-MITTAL	Centro de Memória MANGELS
Centro de Informação BM&F	Centro de Documentação e Informação MILENIA
Centro de Memória BRASKEM	Memória Viva NATURA
Centro de Documentação e Memória CAMARGO CORRÊA	Memória GENZYME
Centro de Documentação e Memória CNSeg	Memória de Valor SEGUROS UNIMED
Centro de Documentação e Memória GAROTO	Centro de Memória SUZANO
Centro de Documentação e Memória GRUPO COSAN	Memória TOYOTA do Brasil
Centro de Referência Grupo EBX	Centro de Documentação e Memória GRUPO ULTRA
Memória EDENRED	Centro de Documentação e Memória WHIRPOOL
Centro de Documentação e Memória EMBRACO	Centro de Documentação e Memória WILSON SONS
Grifo Company Project Clients (Retrieved in Nov.2, 2021, of https://www.grifoprojetos.com.br/?portfolio_category=acm)	
Núcleo de Memória SEBRAE	SESC Memórias
Centro de Memória VOTORANTIM	Centro de Referência e Memória CENPEC (Ong Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária)
Centro de Documentação e Memória RAIA DROGASIL	Centro de História UNILEVER
IBGE Memory (Retrieved in Nov. 2, 2021, of https://memoria.ibge.gov.br/sobre-memoria/outros-centros-de-memoria.html)	
Memória da Eletricidade	Centro de Memória BOSCH
Núcleo de Cultura ODEBRECHET	Centro de Memória KLABIN
Centro de Memória BUNGE	Centro de Documentação e Informação GERDAU
Memorial Minas Gerais – VALE	Centro de Memória UNIMED
Memória GLOBO	Centro de Memória ITAÚ CULTURAL
other sources	
Centro de Memória MULTIBRÁS	Centro de Memória da AURORA ALIMENTOS
Pró-Memória VONPAR	Centro de Memória ALGAR
Memória RBS	Espaço Memória AMAGGI
Memória BELGO	Centro de Memória INGO HERING
Espaço Memória Grupo PÃO DE AÇÚCAR	Centro de Memória J. MACEDO
Centro de Documentação e Memória EMBRACO	Centro de Documentação e Memória GOL
Memória NEUGEBAUER	Centro de Memória MELHORAMENTOS
Centro de Memória B3	Centro de Memória e Referência LUPO
Centro de Documentação e Memória SANTANDER	

Source: Prepared by the authors (2021).

From this survey, 1. was randomly chosen a space that adds to corporate history to a varieties of exhibitions, artistic and themes (Farol Santander, in São Paulo), 4. corporate museums (Museu da Cachaça Ypióca and Museu do Engenho Colonial – in Ceará, Tour Nugali – in Pomerode and Museu Hering – in Blumenau, both in Santa Catarina) and 3. memory centers (Bunge, Hering and Senac São Paulo) for on-site observation of some relevant aspects, such as: **management** (organization, cleanliness, accessibility, security, signaling, service); **location** (proximity to other tourist attractions, access to transport); **collection** (policy, artifacts and objects on display and preserved out of reach of the public, forms of conservation); **programming** (exhibitions, workshops, courses, lectures, shows); **facilities** (café, bookstore, auditorium, library, souvenir shop); and existence of **social projects** (relationship with the surrounding community). Such criteria were established based on the literature (Casey, 2019; Danilov, 1992; Poulot, 2013).

The places visited represent three of the five Brazilian geographic regions (Northeast, Southeast, and South). In addition to the visits made, data were collected from 104 documents available by these institutions (reports, policies and special publications) and on the internet (in website news and evaluation of tourist places, in besides social networks).

In parallel with the reading of the collected documents, some individual interviews were carried out, totaling 21.75 hours of recordings from 30 interviews with 25 people, which were transcribed to compose a database structured by a corpus of qualitative data, based on the criteria of relevance, homogeneity and synchronicity (Bauer & Gaskell, 2015).

The interviews were conducted face-to-face and remotely (through the Google Meet tool) and the interviewees were chosen according to relevance and availability, in addition to the type of relationship with some of the analyzed institutions (for being managers, directors, members of the board of directors, employees, former employees, service providers, tourists, beneficiaries of the social projects, visitors or residents of the surroundings).

In the data analysis, the phases of thematic analysis proposed by Bardin (2011) were followed: coding, categorization, inference and analysis. Through comparisons with the literature, carried out in the process of coding and categorizing the studied content, it was identified the existence of some general signifiers that served as a guide in a new verification of some doubtful points in the documentary research, interviews and visits. In the meantime, the images and the field of daily records were essential to clarify some perceptions, as well as a new contact with some of the interviewees.

Once the doubts were clarified, the coding method was tested and proven, a new reorganization and categorization of the data was carried out, considering the structural level (signs and meanings), which made it possible to establish inferences and implicit relationships in the content of the analyzed data corpus, as well as establish the logic between the themes corporate museum, Brazil brand and place branding.

With the identification of symbolic elements related within and among them, it was possible to redo some connections and look for opposition's ideas or concepts in some segments of the texts or statements that could reinforce or reject certain understandings. Finally, it was possible to elaborate a synthesis of the results presented in the next section.

Results analysis and discussion

The places of preservation of the organizational history (Coraiola, 2012) maintained by private companies in Brazil are quite clean, organized, well-structured and, in general, offer a good service to the public, despite having an extremely small team, located near symbolic locations for the company brand they represent, which means not always being easily accessible to visitors, tourists or residents, as in the case of the Museu da Cachaça (Ypióca and Colonial) and the Tour Nugali.

Even when it is located in the commercial and financial center of the country's largest capital, near to other tourist attractions, as in the case of Farol Santander, this mean that its facilities are surrounded by needed people begging, sleeping on the street or committing robberies, being necessary to have more attention when visiting this place, as well as Senac São Paulo. In this case, although access to public transport is easy and there is a lot of movement in its surroundings, the team alerts for more attention in certain times of the day, when entering and leaving the building or walking through the streets.

The Ypióca and Colonial museums, in Ceará, are located inside of an ecoparks, which are actually sugarcane farms belonging to a brand. Like Farol Santander, the ecoparks charge for the entrance a fee that allows visitors access to restaurants, a souvenir shop, cafeteria, playgrounds, among other experiences, from zipline and riding a carriage, that is, it is not uncommon that, with so many leisure options, the visitor leaves the place without necessarily knowing the museum.

In the memory centers (Bunge, Senac São Paulo and Ingo Hering Memory Center), there are no spaces such as a cafeteria, bookstore or souvenir shop), however, some different programming options are available for visitors, such as courses, exhibitions, workshops and

speeches. The rich collection stored in its archives has an access policy, which means that only certain documents can be consulted and studied by both the internal and external publics of the organization, depending on the type of research and the type of relationship it has with the organization.

At the Hering Museum and at the Nugali Tour (corporate museum that allows the visualization of stages of the production process of the factory), both in Santa Catarina, the experience with the use of this type of place to enhance the organizational brand in line with history of the city, the memories of the region and the appreciation of “made in Brazil”. Perhaps due to the long standing tradition established with industrial tourism.

Both Hering and Nugali were create by the hands of entrepreneurs that established themselves in the region of Vale do Itajaí (with an “exuberant preserved Atlantic Forest” – Museu Hering, 2012) seek, through the legacy originating mainly from European immigrants, especially Germans and Italians, to build options for the economy as a result of the sale or closing of traditional companies such as Hering, Artex, Karsten, Dudalina, Sulfabril, among others. Thus, according to Santiago (2001), the creation of a technologic park and investment in tourism, including holding events such as Oktoberfest (beer party in Blumenau) and Osterfest (Easter party in Pomerode), have been alternatives for post-industrialization, as is the case in other cities around the world (Pasquinelli, 2017).

The parties in Santa Catarina try to recover traditions, in the sense of valuing the culture and its most diverse forms of manifestations. Beyond the typical clothes, cuisine, language, art and other elements inherited mainly from Germans and Italians, Blumenau and Pomerode are proud of their ability to promote entrepreneurship and cooperativism, through innovation and creativity, in addition to guaranteeing the social and political orders that enable them to be among the cities with the best rankings of the Human Development Index (HDI) in Brazil (IBGE, 2021).

In almost all the places visited, there are social projects that benefit the surrounding community and that are maintained directly or indirectly with funds from institutes and foundations, created by companies to allocate their private social investment. At the Museu da Cachaça Ypióca, some of the mediators of the visits are young apprentices or have the opportunity of their first job in that space. In Blumenau, retired, self-employed or cooperative women seamstresses manufacture products from the waste of the textile industry (fabric scraps), and those are available for sale to the visitor at the Hering Museum, generating income and moving the local economy.

For all that was seen in the field and also based on the interviews and documents analyzed, it can be said that Brazilian corporate museums have grown under some specific conditions:

- Without using this denomination in the IBRAM register, which could facilitate the creation of public policies, projects, programs or networks to exchange experiences and information.
- Without a planned and massive communication of the space, this would certainly generate a bigger flow of visits and arouse the interest of strategic audiences.
- Located in places of difficult access or far from other cultural and tourist attractions.
- In the shadow of industrial visit programs or corporate memory centers, which often have restricted access to audiences outside the organization.
- With more investments in technology and structure, but with a lack in experienced professionals prepared to deal with the challenges of management, maintenance and sustainability of this type of cultural asset.
- Attractive to different audiences due to its quality, proximity to the community and existence of social projects, but culturally inaccessible to the poorest sections of the population (in some cases, even participating in the museum's social projects, some people enter and leave the space without visit the space's rooms and exhibitions).
- With the challenge of overcoming barriers such as the perception that the museum is place elitist, static, monotonous and dusty.
- With strong credibility, rites and artifacts that tell stories and inspire science, innovation and entrepreneurship, but in some case the lacking in technologies, which is need to develop and meet the demand and routine.
- With documents, a record, artifacts, objects and other symbols that make up a rich material and immaterial heritage of Brazilian culture.

Such specific conditions, however, in no way diminish the value, in relation to visiting programs and memory centers, which also have its own ways of contributing to the positioning and differentiation of the nation-brand, as summarized in the following table:

Table 3

Contributions of Organizational Memory to Place Marketing and Place Brand Management

Typology	Exempls	Characteristics	How to add to the nation brand
Corporate Museum	Celite Museu (MG)	Educational	Enables a re-reading of the past
	Museu da Cachaça (CE)	Experiential	Facilitates the understanding of certain contexts
	Museu MMGerdau (MG)	Interactive	Allows to project the future
	Museu Hering (SC)	Interpretative	Generates intersection between multiple cultures and languages
	Museu Weg (SC)	Sensory	Expands knowledge
Memory Center	Museu da Garoto (ES)		
	Bunge	Speed up decision making	Clarifies and strengthens institutional identity
	Senac SP	build the story	spread the knowledge
	Hermann Hering	Preserve memory	Care for the cultural heritage
	Santander	Bring the past to the present	Generates knowledge
Visits Program	Itaú Unibanco		Compose collections
	Cacau Show	Contextual	Create references
	Chocolates Nestlé	Factual	Gives rise to partnerships and networks between holders of material of interest
		Informative	Adds social meaning to modes of production
		Standardized	Explains the relationship between product and consumption
	Representative	Allows comparisons	
			Enables the use of stories and narratives
			Clarifies the meaning of human work
			Values professionals and their processes

Source: Prepared by the authors (2021).

The corporate museum adds value to the nation-brand (Dinnie, 2008; Kotler and Gertner, 2002; Mariutti, 2015, 2019; Montanari & Giraldi, 2018; Mariutti & Giraldi, 2012) because it contributes to the appreciation and importance to scientific, industrial and technological development, essential for the country's growth; it shows in a playful way the change in the world and work in terms of professions, trades or occupations; generates employment and income; stimulates the growth of other businesses in its surroundings (hotels, bars, restaurants, transport, etc.); and explains the importance of trade and service to the societies.

The brand of a territory or place is also made up of many brands. Contrary to what can be imagined, the corporate museum does not only add to the legitimacy and perpetuity of a company. When their speeches find an echo in the collective memory (Halbwachs, 2006), extrapolate the borders represented by its walls and also strengthen the identity (Kavaratzis, 2004; Pedeliento & Kavaratzis, 2019), image and reputation of the country (Pasquinelli, 2017;

Pasquinelli & Bellini, 2015), enhancing the value of its natural, social, cultural and economic resources (Dinnie, 2008).

The nation brand is a complex and multifaceted construct whose management differs greatly from the management of products and services (Kavaratziz, 2004; Kavaratziz & Hatch, 2013; Pedeliento & Kavaratziz, 2019). The sense of place, according to Pasquinelli (2017), is not limited to borders or physical barriers, it actually depends on the spatial contours drawn by the narrated elements and valued by branding.

Because of that, the definition of corporate identity has been revised by Albert and Whetten (1985), to be used in the context of promoting the nation brand (Dinni, 2008; Mariutti & Giraldi, 2012, 2021; Montanari & Giraldi, 2018), as a consequence of the findings in this research. Such definition has been the focus of numerous questions, especially around the central and distinctive terms (Whetten, 2006), but no studies have yet been identified that turn the attention to a proposition that refers not only to companies but also to places.

Thus, it is proposed that the identity of a place should be understood as something authentic, reliable and resistant. Such ideas express a universe more consistent with the context of dynamic and impermanent reality of the 21st century than the characteristics defined as central, distinctive and enduring proposed by Albert and Whetten (1985). Such characteristics are comparatively listed in the following table:

Table 4

Characteristics of Organizational Identity in Line With Collective Memory

Albert e Whetten (1985)	Identity Characteristics	Definition
Central	legitimate / authentic	It is always in transformation and construction, however it does not change; This means that there is a superficial and a deeper layer, which can be recognized precisely because it is historical, keeps a past, generates memories, serves as a solid foundation and asserts itself, as it represents more collective than individual memory.
Distinctive	Reliable	Knowing who are in the midst of everything or not. This involves recognizing oneself in each act. Make commitments, create bonds with everything that strengthens without, however, paralyzing or becoming rigid. A posture that needs much more credibility than centrality, in the sense of what is believable, what can be believed, and trusted.
Permanent	Resistant	Ability to become fixed despite the difficulties. In this case, it means clearly deciding on a position and sustain it to the point of conquest or defeat, which will bring, in one way or another, valuable leanings, evolutions and experiences to guide new decisions.

Source: Prepared by the authors (2021).

Why legitimate or authentic instead of central: consistent with the thought of some scholars, that a name and a symbol are not enough to build a memorable and valuable brand (Kavaratzis & Ashworth, 2008), the proposition of the term 'authentic' to the definition of identity goes through values, ways of being, thinking and, tradition and culture, always in evolution and at the same time connected to the past, present and future, indispensable components to the memory and history of a place.

On the other hand, in a globalized world, where there are several influences that easily integrated to places and each one needs to share a portion of attention and reputation (Anholt, 2005), it is important to know what actually belongs, originates or if maintains it as unique, legitimate and inimitable. That is, which resources are really valuable because are unique. And history is certainly one of them (Hatch & Schultz, 2017; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019; Schultz & Hernes, 2013). However, it must be combined with other local capabilities to generate a real competitive advantage (Casey, 2019; Coraiola, 2012; Kotler & Gertner, 2002).

Why reliable instead of distinguished: authenticity and legitimacy cannot be attributed to something that is unreliable. One implies the other. This means that identity cannot just be distinct, it has to be faithful, legitimate, and real, it has to leave footprints in history and in both individual and collective memory (Bonti, 2014; Halbwachs, 2006; Nissley & Casey, 2002; Piatkowska, 2014).

Why resistant instead of lasting: when it comes to social organization, whether in the form of a company, city, region or country, it is known that there can be not one, but many identities (Schultz, 2016) in relation to each other, as well as cultures and subcultures (Alfinito, Torres & Aragão, 2019), and it is more appropriate to think in terms of resistance rather than duration.

Not every identity that emerges or remains resists to the flows and counterflows of organization's history. Kavaratzis (2004) reinforces that the point of origin for developing the place brand is its identity, but explains that it results from an intense, continuous and dynamic dialogue between stakeholders (Pedeliento & Kavaratzis, 2019). According to this reality, identity is always in interaction with the culture and image of the place (Kavaratzis & Hatch, 2013), which means that it can be strengthened or modified.

Conceiving in this way the characteristics of identity, perhaps it becomes easier to develop strategies and actions to leverage the brand of a place in a sustainable way. However, as in any theory that intends to translate and observe a phenomenon into reality, other

possibilities must be tested. Therefore, the following three propositions arising from this study are suggested that may be useful in the development of future research:

Proposition 1: *The Brazilian corporate museums have a context that differentiates and make them unique. This context interferes in the relationship that various audiences establish with the space and with the communities where are inserted. Therefore, a differential for the cities, regions, and countries where there are established (Bonti, 2014; Iannonne & Izzo, 2017); Piatkowska, 2014)*

Future research can explore the structural, cultural, political, economic, social and technological that permeate the emergence and permanence of corporate museums in certain locations, to the detriment of others, and how all this impacts on the museum's relationship with its various audiences and, in particular, with the surrounding communities. Is the museum, after all, a good neighbor? What images does it conjure up in people? Why do some people visit certain museum with a certain frequency, while others never establish any relationship with the same space? Who are the people that travel between places to know specifically the museums of Brazilian brands? These are some of the questions that can be deepened based on this specific proposition.⁷

Proposition 2: *While companies, in some cases, still do not know how to extract a real competitive advantage from their corporate museums, territories can, on the other hand, gain a lot in terms of branding by valuing such places, in addition to facilitate, encourage, and support other privately funded strategic cultural assets (Castellani & Rossato, 2014; Danilov, 1992; Nissley & Casey, 2002; Kavartzis, 2004; Kavartzis & Ashworth, 2008).*

New research can be conducted in order to understand the policies and structures that govern corporate museums in other countries, in order to indicate paths for Brazil. Another line of investigation can also focus on training professionals working in corporate museums, indicating courses, scholarships and learning opportunities both locally and internationally. What kind of incentives or facilities do corporate museums receive from governments? What are the careers, forms of remuneration and structure of the teams of professionals who work in corporate museums, as well as the opportunities for growth? How many and which courses train professionals to work in this area in Brazil? Who are the suppliers and what is the relationship between the corporate museum and its supply chain? These and other questions may be at the center of investigations aiming to answer such a proposition.

Proposition 03: *The narratives, symbols, myths, rites, and exposed heroes in different Brazilian corporate museums have several similarities. This makes it difficult to know what belongs exclusively to the memory of that brand or that location, as well as the relationship of this individual memory with the collective memory (Coraiola, 2012; Gilodi, 2002; Halbwachs, 2006; Hatch & Schultz, 2017; Mariutti & Giraldi, 2012; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019).*

The discussion proposed here can be extended by analyzing the types of collections, artifacts and objects that make up the exhibition and the collection of these spaces, as well as the narratives and characters in an attempt to deepen what exactly causes this sensation of similarity. Is it due to the Brazilian *ethos*? Could this *ethos* be translated into “made in Brazil”? What can guarantee the credibility of this type of advertisement? How, together, brands from different sectors and locations can benefit from this “made in Brazil” seal?

Conclusions

Considering that the objective of extending the existing knowledge about corporate museums as important cultural assets in promoting the Brazil brand was achieved in this research, since, in addition to identifying, mapping and analyzing the presence of 58 places of this type in the national territory, visits, interviews and document analysis were carried out, which made it possible to compare these spaces with others that also preserve the history and organizational memory (programs to visit factories and memory centers), identifying and specifying the contribution of each to the positioning of the nation- brand in the minds of individuals.

As a result of the discussions and findings, a review of the concept of identity by Albert and Whetten's (1985) was proposed for better management of the nation-brand through branding. Also as a consequence of this research, three propositions were pointed out in order to facilitate the realization of new studies, which can be added to the continuation of the mapping started in this article (of corporate museums, programs to visit factories and memory centers) and to carry out a survey to measure the satisfaction of internal and external audiences who interact with these spaces.

Among the limitations of this study, stand out the extension of the Brazilian territory and the cost to cover on-site verification from end to end, to guarantee the existence of corporate museums. Unfortunately, the typology adopted by the government agencies and the lack of complete and secure information in the documents, and websites, including the corporate brands

themselves, makes it impossible for mapping these cultural strategic assets to be complete safely – although it will certainly never be definitive.

Maybe, this topic arouses the interest of other national researchers, it will be possible to establish a network relationship to exchange information with the objective of strengthening data and investigating, from the perspectives of other disciplines, in addition to marketing, how many, where to find and how Brazilian corporate museums work.

Although this study is focused on institutions created and maintained mainly by private companies, a debate that also includes museums representing the culture of public organizations is undoubtedly deserved. Certainly, crossing the data from this comparison will also enrich the proposed debate between the nation brand and the corporate museum from several perspectives.

This article has the merit of promoting the reflection on how much the Brazil brand needs to be better explored for some of the resources available in its territory, in order to build and strengthen a positive image and reputation that is favorable to its development. In fact, the country does not have a lack in valuable resources and capacity, but the branding initiatives undertaken so far have not yet been sufficient to place Brazil in a prominent position in relation to other countries with less available resources and capabilities. However, there are still many leagues missing for Brazil to be as it should be in the minds of investors, visitors, tourists, residents, among other stakeholders.

In terms of practical contribution, managers of corporate museums can find in this research lots of useful information for their decision-making in the operational routine, as well as contacts and partnerships with other listed institutions, in order to exchange information about successful programs and projects or on the proposition of public policies more favorable to the capture of essential resources for its operation.

References

- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alfinito, S., Assumpção, M., Torres, C. V., & Aragão, B. S. (2019). Is geographic segmentation suitable for marketing studies? An investigation applied to Brazil. *Brazilian Journal of Marketing*, 18(2), 243-267. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3882>
- Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding*, v. 1. 1(2), 116-121.

- Artêncio, M., Mariutti, F., & Giraldi, J. (2020). 20 Anos de Publicações sobre Marca-de-Lugar no Brasil: um panorama analítico-reflexivo da produção acadêmica em congressos de Administração. In *XXIII Seminários em Administração – SemeAD, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia*, Universidade de São Paulo.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M. W. & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bonti, M. (2014). The corporate museums and their social function: some evidence from Italy. *European Scientific Journal*, 10(10), 141-150.
- Brasil. (2009). *Lei nº 11.904, of January 14 of 2009*. Institui o estatuto de museus e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF.
- Camargo, A. M. & Goulart, S. (2015). *Centros de memória: uma proposta de definição*. São Paulo: Edições Sesc São Paulo.
- Casey, A. (2019). *Organizational identity and memory: a multidisciplinary approach*. New York: Routledge Studies in Management, Organizations and Society.
<https://doi.org/10.4324/9781315669786>
- Castellani, P. & Rossato, C. (2014). On the communication value of the company museum and archives. *Journal of Communication Management*, 18(3), 240-253.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2012-0018>
- Coraiola, D. M. (2012). Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em Administração no Brasil. *Cadernos Ebape.BR*, São Paulo, 10(2), 254-269.
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200002>
- Danilov, V. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries and visitor centers*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: concepts, issues, practice*. Oxford: Routledge.
- Gilodi, C. (2002, março). Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing. *Liuc Papers*, Serie Economia Aziendale, 10(101). Recovered on Nov. 5, 2021 on <http://www.biblio.liuc.it/liucpapersita.asp?codice=104>
- Gob, A. & Drouguet, N. (2019). *A museologia: história, evolução, questões atuais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Halbwachs, M. (2006). *Memória coletiva*. São Paulo: Centauro.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2017). Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 657-697.
<https://doi.org/10.1177/0001839217692535>

- Iannone, F. & Izzo, F. (2017). Salvatore Ferragamo: Italian heritage brand and its museum. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(2). <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0053-3>
- Itaú Cultural. (2013). *Centro de memória: manual básico para implantação*. São Paulo: Itaú Cultural.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kavaratzis, M. & Hatch, M. J. (2013). The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory, *Marketing Theory*, 13(1), 69-86. <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, v. 1, 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36(2), 46-54.
- Mariutti, F. B. & Giraldi, J. M. E. (2012). Análise da imagem do Brasil por meio do Anholt Nation Branding Index. *Turismo: Visão e Ação*, 14(1), 67-81.
- Mariutti, F. G. & Giraldi, J. M. E. (2021). Branding cities, regions and countries: the roadmap of place brand equity. *RAUSP Management Journal*, 56(2), 202-216.
- Mariutti, F. G. (2015). Reflections on the challenging mission of the country brand construct in the international business setting, *Internext*, 10, 3, 58-70.
- Mariutti, F. G. (2019). Fundamentos teóricos sobre marketing de lugar, gestão de marca de lugar e valor de marca de lugar. *Comunicação & Mercado*, 6(14), 163-184.
- Ministério do Turismo. Instituto Brasileiro de Museus. (n.d.). *Cadastro Nacional de Museus*. Recovered on Nov. 5, 2021 on <http://museus.cultura.gov.br/>.
- Montanari, M. G. & Giraldi, J. M. E. (2018). Um estudo teórico sobre marca-país e sua gestão. *Internext*, 13(2), 14-29. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13214-29>
- Museu Hering. (2012). *Museu Hering: temáticas educativas – caderno do professor*. Blumenau: Fundação Hermann Hering.
- Nassar, P. (2007). *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.

- Nissley N. & Casey A. (2002). The politics of the exhibition: viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. *British Journal of Management*, 13, 35-45. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.4>
- Pasquinelli C. & Bellini N. (2015). Case D: The power of soft infrastructure in influencing regional entrepreneurship and innovativeness. In Rank, M. G., Lemmetyinen, A., & Hakala, U. (eds). *Harnessing Place Branding through Cultural Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, 159-177. https://doi.org/10.1057/9781137465160_9
- Pasquinelli, C. (2017). The cultural branding matrix: framing the relation between cultural institutions and city branding. In Campelo, A. *Handbook on Place Branding and Marketing*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784718602.00012>
- Pedeliento, G. & Kavaratzis, M. (2019). Bridging the gap between culture, identity and image: a structurationist conceptualization of place brands and place branding, *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2018-1735>
- Piatkowska K. K. (2014). The corporate museum: a new type of museum created as a component of marketing company. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 6(2), 29-37. <https://doi.org/10.18848/1835-2014/CGP/v06i02/44436>
- Poulot, D. (2013). *Museu e museologia*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Pulh, M., Mencarelli, R., & Chaney, D. (2019). The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer–brand relationship. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2193-2212. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0233>
- Ravasi, A., Rindova, V., & Stigliani, I. (2019). The stuff of legend: history, memory, and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*, 62(5), 1523-1555. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0505>
- Santiago, N. M. (2001). *ACIB: 100 anos construindo Blumenau*. Blumenau: Expressão, 2001.
- Schultz, M. & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Schultz, M. (2016). Organizational identity change and temporality. In Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook on organizational identity*, 93-105. Oxford: UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.27>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. <https://doi.org/10.1177%2F1056492606291200>



MUSEU CORPORATIVO COMO ATIVO CULTURAL ESTRATÉGICO PARA FORTALECER A MARCA BRASIL

 **Ana Luiza Almeida do Monte**

Universidade de Fortaleza – UNIFOR
Fortaleza, Ceará – Brasil
analuiza.monte@gmail.com

 **Randal Martins Pompeu**

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
Fortaleza, Ceará - Brasil
randal@unifor.com

 **Marcus Mauricius Holanda**

Universidade de Fortaleza - UNIFOR
Fortaleza, Ceará – Brazil
marcusholanda@unifor.br

Objetivo: Estender o conhecimento existente sobre museus corporativos como importantes ativos culturais na promoção da marca de lugar.

Método: Qualitativo, com abordagem exploratória e aplicação de técnicas de análise temática.

Originalidade: Desperta a atenção para o fato de que o museu corporativo não pertence somente à empresa, mas também à cidade, região e país onde está localizado, podendo atrair turistas e investidores, além de alimentar o orgulho de pertencer nos residentes.

Resultados: Panorama da localização dos museus corporativos brasileiros, incluindo as principais características e similaridades com os centros de memória. Proposições para futuras pesquisas.

Contribuição teórica: Apresenta modelo teórico explicativo de como o lugar pode utilizar o museu corporativo para impulsionar sua marca e como este pode garantir a sua longevidade.

Palavras-chave: Gestão da Marca de Lugar. Identidade. Marketing de Lugar. Museu Corporativo. Turismo Industrial.

Como citar

American Psychological Association (APA)

Monte, A. L. A., Pompeu, R. M., & Holanda, M. M. (2022, jan./mar.). Museu corporativo como ativo cultural estratégico para fortalecer a marca Brasil. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, 21(1), 193-215.
<https://doi.org/10.5585/remark.v21i1.21076>.



Introdução

É cada vez mais comum ouvir alguém lembrar de um *tour* pela Alemanha, Itália ou Dinamarca, devido a uma visita feita a museus como o da Mercedes-Benz, Ferrari, Ducati ou Lego. As estatísticas de visitação a esses museus indicam o interesse crescente das pessoas por atividades que além de relaxarem e divertirem, agregam conhecimento sobre a cultura e identidade do lugar onde estão situados (Kotler & Gertner, 2002; Kavartzis, 2004; Iannone & Izzo, 2017; Pulh, Mencarelli & Chaney, 2019).

Os visitantes se encantam com as histórias das marcas tão bem representadas nesses espaços, contendo experiências, símbolos e discursos sobre diversos aspectos de inovação, tecnologia, história e ciência (Bonti, 2014; Piatkowska, 2014; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019). No Brasil, tanto a quantidade de museus corporativos tem crescido quanto o interesse pela memória empresarial (Coraiola, 2012), que já se consolidou como tema em importantes eventos similares ao Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) e em periódicos como a Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EAESP/FGV, 2019).

Esse interesse segue tendência mundial. Desde 1991, a memória empresarial tem despertado a atenção dos estudiosos das organizações, destacando-se em publicações especiais (Casey, 2019) a exemplo da revista *Academy of Management Review* (2016). Nesse campo, os principais estudos tentam compreender a relação entre memória e identidade organizacional, poder e políticas sobre o que lembrar e esquecer, além da forma como as exposições são elaboradas para reforçar uma percepção positiva sobre as marcas (Nissley & Casey, 2002).

No contexto da memória, o museu corporativo tem se tornado um importante objeto de investigação por seu próprio simbolismo de poder, *status*, interpretações, narrativas, representações da história e da cultura organizacional e coletiva, sua localização, seus artefatos e ritos, dentre outras questões (Bonti, 2014; Danilov, 1992; Nissley & Casey, 2002; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019; Piatkowska, 2014; Shultz & Hernes, 2013).

Mas no contexto do *place branding*, conforme Mariutti e Giraldi (2021), ainda faltam estudos que contemplem museus, assim como outros tipos de lugares que possam ser considerados “motores para o desenvolvimento competitivo de longo prazo de um país”. Nesse sentido, o museu corporativo pode ser considerado um forte impulsionador de investimentos e do turismo industrial bem como do orgulho de pertencer (Danilov, 1992), pois em conjunto com centros de memória e programas de visita, ele é uma forma única capaz de gerar

atratividade, competitividade e diferenciação principalmente para a marca-nação (Dinnie, 2008; Pasquinelli, 2017).

Lacunas quanto às teorias e métodos utilizados para tentar compreender o papel dos museus corporativos nos diversos campos de estudos, justificam que novas pesquisas sejam desenvolvidas (Casey, 2019; Coraiola, 2012). Nas grandes áreas de Administração e *Marketing* ainda são inúmeras as possibilidades decorrentes desse tema e, em especial, à luz das premissas do *marketing* e do *branding* aplicado a lugar, ou mais especificamente, à marca-nação (Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2002; Mariutti, 2015, 2019).

Conforme Nissley e Casey (2002), um museu corporativo se dedica a revelar quem a empresa é, o que faz e pensa por meio de sua política de exibição sobre o que lembrar e o que esquecer, refletida nas exposições ricas em objetos, histórias e memórias metodicamente escolhidas para levar ao público determinados conhecimentos e informações em detrimento de outros.

Quase todos os trabalhos que abordam a questão do surgimento e perpetuação do museu corporativo, situam-no nas décadas de 1970 e 1980, no contexto do desenvolvimento industrial e da necessidade de empresas conquistarem a simpatia de seus *stakeholders* por meio de uma boa imagem e reputação (Hatch & Schultz, 2017). Os Estados Unidos (1900) foram os pioneiros na criação de museus corporativos, seguidos da Grã-Bretanha (1906) e Alemanha (cerca de 1911), de acordo com Nissley e Casey (2002).

O crescimento dos museus corporativos em território brasileiro, assim como de outros projetos de preservação da história e memória empresarial tem se justificado pela mudança de governo (fim da ditadura), abertura econômica, expansão da indústria, aceleração das privatizações e aumento das fusões e aquisições, especialmente após as décadas de 1980 e 1990 (Nassar, 2007).

De acordo com Artêncio, Mariutti e Giraldo (2020), o Brasil é um dos países com maior potencial para o desenvolvimento do debate sobre *marketing* de lugar, assim como para a implementação de estratégias voltadas à gestão da marca-de-lugar (*place branding*). Seus ricos aspectos naturais, sociais e culturais podem ser usados para impulsionar o debate, ampliando a participação dos pesquisadores nesse campo que, no caso nacional, ainda se encontra em desenvolvimento e com produções inexpressivas.

Este estudo objetiva, portanto, unir esses dois campos e estender o conhecimento existente sobre museus corporativos como importantes ativos culturais na promoção da marca Brasil, pois de acordo com Artêncio, Mariutti e Giraldo (2020), é interessante que novos

trabalhos “compreendam como tornar os locais brasileiros mais atrativos para os públicos internos e externos, nas várias camadas conceituais que compõem um lugar (identidade, imagem, reputação, marca)”.

O presente artigo foi estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção aborda a revisão da literatura sobre museu corporativo como ativo estratégico da marcação e *branding*. Na terceira seção, foram descritos os procedimentos metodológicos. A quarta seção contém a análise e discussão dos resultados. Na quinta e última seção, constam as conclusões, limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Referencial teórico

Conforme notado por Pasquinelli (2017), os estudos sobre museu corporativo têm mostrado cada vez mais que, mesmo somando pouco para a imagem de certas cidades devido a sua localização geográfica (pois em alguns casos, esse tipo de museu funciona na região metropolitana – junto da indústria, mas longe do centro da cidade e de outros atrativos turísticos), não deixa de ser um valioso recurso para a marcação (nesse estudo essa denominação foi adotada tal qual em Mariutti, 2019).

O local de produção de certos bens de consumo torna-se bastante visível quando estes são representativos de uma tradição de fabricação, como no caso da moda italiana ou dos automóveis alemães. Outrossim, o museu corporativo sela uma associação entre a tradição, qualidade e autenticidade de certos produtos com a nação, ao estender a relação entre as instalações da produção da marca com o território onde tudo se originou (Bonti, 2014; Iannone & Izzo, 2017; Piatkowska, 2014; Pasquinelli, 2017).

Assim como existe o efeito país de origem – quando marcas de bens de consumo e serviços se beneficiam do local onde foram originadas (Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2002), também as marcas de bens de consumo e serviços consolidadas podem transferir visibilidade e apelo a um lugar por meio de projetos culturais desenvolvidos em contextos específicos, como no caso de um museu corporativo, totalmente “em linha com a tendência de difusão para uma economização da cultura” (Pasquinelli, 2017, p.7), conformando-se em um verdadeiro ativo estratégico (Nissley & Casey, 2002; Casey, 2019).

Os ativos estratégicos culturais simbolizam uma rica fonte para o desenvolvimento de um lugar por serem um tipo de recurso socialmente construído que representa valores intangíveis essenciais ao sentimento de pertencimento, identificação e reconhecimento das pessoas como indivíduos e como sociedade (Pasquinelli, 2017). Isso acontece porque elementos

como clima, natureza, território, entre outros, são fatores influentes na construção de atributos que formam a imagem de um lugar, mas não são os únicos e nem atuam de forma isolada (Anholt, 2005; Dinnie, 2008; Kotler & Gertner, 2002).

Os museus corporativos são benéficos para as estratégias de construção da marca-nação, assim como outras iniciativas culturais, porque podem catalisar uma imagem renovada de transformação de lugares industriais em espaços culturais modernos e atraentes para residentes, investidores e turistas, além de outros públicos interessados no turismo de patrimônio industrial (Pasquinelli & Bellini, 2015).

Um país pode construir uma marca com base em vários aspectos e dentre eles, a cultura nas suas mais diversas formas de expressão material – como monumentos e edificações (Pasquinelli, 2017), e imaterial – como história e memória (Coraoila, 2012). O conceito de marca pode ser aplicado a um país ou nação (Anholt, 2005; Dinnie, 2008; Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Hatch, 2013; Pedeliento & Kavaratzis, 2019) porque a marca é uma construção resultante de um investimento em *marketing* e, conforme Kotler (1972, p. 48), “o conceito central do marketing é a transação. Uma transação é a troca de valores entre duas partes. Coisas de valor não precisam ser limitadas a bens, serviços e dinheiro; elas incluem outros recursos como tempo, energia e sentimentos”.

Kotler (1972) lembra que a interação é um dos axiomas que constitui a essência do marketing. E a interação pode se dar entre unidades sociais entendidas como sendo indivíduos, grupos, organizações, comunidades ou nações. Contudo, a marca-nação não existe por si só, precisa ser construída e gerenciada a partir de um conjunto de associações que favoreçam uma percepção positiva nos indivíduos em relação a outras informações contidas em sua memória a respeito do lugar (Montanari & Giraldi, 2018; Mariutti, 2015, 2019; Mariutti & Giraldi, 2012). É devido à falta de cuidado ou gerenciamento que, muitas vezes, as imagens que os indivíduos fazem de um país não passam de distorções ou simplificações extremas que nem de longe lembram a realidade do lugar (Kotler & Gertner, 2002).

A construção de associações fortes e favoráveis à uma marca-nação na mente dos indivíduos é um trabalho que precisa ser feito com base na aplicação dos conceitos de *marketing* ao lugar (Mariutti, 2015, 2019), respeitando suas peculiaridades e práticas socialmente incorporadas, que constituem a sua identidade (Pedeliento & Kavaratzis, 2019). Diferentemente de uma mera simbologia disponibilizada nacionalmente, a “marca-nação é definida como uma mistura única e multidimensional de elementos que fornecem à nação uma

diferenciação culturalmente fundamentada e relevante para os seus públicos-alvo” (Dinnie, 2008, p.15).

Mas essa marca-nação precisa passar por um processo de criação, planejamento, execução e comunicação, denominado *branding*. Conforme Montanari e Giraldi (2018), em consonância com Mariutti (2019), os recursos e as capacidades de valor que qualificam o país e geram lealdade e preferência é um trabalho que deve ser conduzido pelo *branding*. E como parte desse trabalho de *branding* existem, portanto, práticas que fazem parte do repertório do lugar, além de outros elementos como as partes interessadas internas e externas, a identidade, a imagem e a reputação (Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Hatch, 2013; Pedeliento & Kavaratzis, 2019).

Principalmente os desafios relacionados “com a concorrência, com a diferenciação e com as novas opções de comunicação”, é que tornam o *branding* “importante também para os países”, na visão de Montanari e Giraldi (2018, p. 18), endossada por autores como Dinnie (2008), Kotler e Gertner (2002), além de Mariutti (2019, p.61), para quem “o *branding* é fundamental para compreender a prática e a gestão da construção da marca-nação”, lembrando que “no caso de uma marca-nação, muitas são as dimensões e variáveis envolvidas no propósito específico” (2019, p. 63), em virtude das necessidades da nação em questão.

Mariutti e Giraldi (2012) utilizam o *Anholt Nation Branding Index* (uma das maneiras existentes de se avaliar uma marca-país), para avaliar a imagem da marca Brasil a partir de seis variáveis: (1) Pessoas, (2) Produtos, (3) Governo, (4) Turismo, (5) Cultura, (6) Imigração e Investimento, partindo do pressuposto de que assim como nos bens de consumo e serviços, marcas de países fornecem pistas sobre seus atributos, ou seja, elementos que pode ser alavancado como uma oferta de valor e diferencial na mente do público-alvo. A diferenciação é fundamental para o posicionamento de uma marca-nação (Dinnie, 2008).

Em seu estudo, Mariutti e Giraldi (2012) lembram que o Brasil possui marcas fortes e competitivas no mercado global, que servem de referência para vários produtos e serviços em diversos segmentos, sendo percebido como um fabricante de produtos de qualidade. Mas não chegam a se aprofundar nessa questão.

Coraiola (2012), por sua vez, aponta a importância das iniciativas privadas de preservação da história e memória organizacional como uma importante fonte de informações na elaboração de estratégias para sanar problemas do tipo que promovem a invisibilidade das causas dos sucessos ou fracassos do posicionamento adotado pela marca Brasil interna e externamente. “Cada vez mais esses projetos configuram alternativas importantes à

dependência dos investimentos públicos na criação e preservação de arquivos e destacam-se como fontes fundamentais para a realização de pesquisas sobre a história das organizações” (Coraiola, 2012, p. 263), suas marcas, produtos e serviços, que podem engajar e estimular o orgulho de pertencer.

Coraiola (2012) confere importância aos arquivos das empresas privadas com razão, porque não refletem apenas a história desse grupo, mas da sociedade brasileira como um todo. A memória das empresas é também a memória das relações que se estabeleceram no âmbito social, na cultura, na política, na economia – entre outras áreas, e que propiciaram o desenvolvimento de muitas cidades e regiões do país. Como no caso de Blumenau, na região do Vale do Itajaí em Santa Catarina, que cresceu em torno da Cia Hering e foi estabelecendo uma vocação para indústrias têxteis e de confecção, que ainda responde por boa parcela dos empregos e do produto interno bruto do lugar, conforme pode ser conferido pelos visitantes do Museu Hering (Museu Hering, 2011; Santiago, 2001).

A participação das empresas e dos empresários na construção da história nacional (Coraiola, 2012), a depender da perspectiva adotada pelo *branding* da marca-nação, pode reforçar atributos positivos da imagem do Brasil, se associada a manifestações culturais (carnaval, música, arte), esporte (futebol, vôlei, surfe), recursos naturais (praias, cânions, mata atlântica) ou a pessoas como Pelé, Gisele Bündchen, Zico, entre outros elementos. Mas também pode, sem um gerenciamento adequado, somar com uma imagem e reputação negativas envolvendo temas como corrupção, violência, degradação ambiental, fome, miséria e desemprego, que também são atributos associados à marca Brasil (Kotler & Gertner, 2002; Mariutti & Giraldi, 2012).

Procedimentos metodológicos

Com a finalidade de identificar e catalogar os museus corporativos existentes em todas as regiões do Brasil, primeiro foi realizada uma coleta de dados secundários no Cadastro Nacional de Museus (plataforma museus.br) do Instituto Brasileiro de Museus [IBRAM]; nos registros do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]; nos *websites* de empresas prestadoras de serviços na área de memória; e nos *websites* de notícias e de museus.

A busca resultou em um total de 58 instituições cuja finalidade ou atividades se assemelham às definições de museu do Conselho Internacional de Museus [ICOM] (Gob & Drouget, 2019), IBRAM (Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009) e de Poulot (2013); programa de visita à fábrica, museu corporativo (Danilov, 1992; Nissley & Casey, 2002) e ecomuseu

(Gob & Drouget, 2019). Para fins dessa pesquisa, foram considerados apenas os espaços mantidos prioritariamente com recursos privados e/ou recursos privados e públicos, mas pertencentes a marcas ou empresas do setor privado.

Quadro 01

Museus Corporativos Brasileiros de Empresas Privadas

Estado	Identificação	Fundação	Estado	Identificação	Fundação
CE	Museu da Cachaça (Ypióca)	2000	SC	Museu da Hering	2010
CE	Museu do Engenho Colonial (Engenhoca)	2012	SC	Museu WEG	2003
CE	Centro Histórico M. Dias Branco	1966	SC	Memorial Atílio Fontana (Sadia)	2000
RS	Espaço Memória Marcopolo	2016	SC	Parque Malwee e Museu Wolfgang Weege	1988
RS	Varig Experience	2015	SC	Parque Hansen (Tigre)	2019
RS	Museu de Ciências Naturais da Estação Ambiental Brasken	2014	SC	Centro de Memória da Fundação Aury Luiz Bodanese (Aurora Alimentos)	2008
RS	Parque Ambiental da Souza Cruz	2003	SC	Museu Fumacense Alimentos	2020
RS	Casa Memória e Cultura Unimed Federação	2019	SC	Memorial Arthur Schmidt (Porcelanas Schmidt)	2015
RS	Museu Aldo Cini (Madesa Móveis)	2013	SC	Memorial Funerário Mathias Haas	2017
RS	Vinícola Aurora	1980	SC	Museu Augusto Emílio Klimmek (Condor)	1999
RS	Tour da Tramontina – Fábrica de Carlos Barbosa	2007	SC	Tour Nugali Chocolates	2021
RS	Farol Santander	2001	BA	Museu de Ciências Naturais da Estação Ambiental Brasken	2014
RN	Museu das Xícaras 3 Corações	2000	MG	Celite Museu	2019
SP	Museu Histórico Bradesco	1982	MG	MMGerdau – Museu das Minas e do Metal Gerdau	2008
SP	Espaço B3	1996	MG	Museu do Calçado (Alpargatas)	2013
SP	Cacau Show Mega Store	2017	MG	Minimuseu Souza Cruz / BAT Brasil e Parque Ambiental Souza Cruz	2018
SP	Museu do Chocolate Nestlé	2017	MG	Museu de Marmelos (da CEMIG)	1983
SP	Centro de História Unilever Brasil	2000	MG	Memorial Vale	2010
SP	Espaço Memória Itaú Unibanco	1998	MG	Museu Energisa (Cataguazes)	2012
SP	Farol Santander	2018	RJ	Tour da Cervejaria Bohemia	2012
SP	Honda Fan Club – Museu das Motocicletas	2013	RJ	Museum – Museu das Comunicações e Humanidades	2007
SP	Memorial Emiliano Sanches (EMS Farmacêutica)	1999	RJ	Museu Light	2012
SP	Tour Cervejeiro Baden Baden	2008	RJ	Beer Tour Itaipava	2010

Estado	Identificação	Fundação	Estado	Identificação	Fundação
SP	Farmacêutica Teuto – Visita à fábrica	2012	PR	Museu da Fauna e da Flora Parque Ecológico da Klabin	1980
SP	Centro Histórico Eurofarma	2010	PR	Memorial da Segurança no Transporte (Volvo)	2016
SP	Natura Memória Viva	2014	PR	Espaço Energia – Museu Copel	2018
ES	Museu da Garoto	2017	PR	Espaço Histórias Grupo O Boticário	2015
ES	Museu Vale	1998	PR	Espaço Memória da Telefonía (Sercomtel)	2019
MT	Espaço de Memória A MAGGI	2013	PR	Espaço Memória Viação Garcia	2009

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

São nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, que existe a maior quantidade de museus corporativos (26 em cada uma), em comparação com as demais regiões – Nordeste (5), Norte (0) e Centro-Oeste (1). São Paulo e Santa Catarina são os Estados com a maior concentração deste tipo de instituição cultural, 13 e 11 respectivamente. Já os setores da economia que mais investem em museus corporativos são alimentos (9), bebidas (7), transporte (5), mercado financeiro (4) e medicamentos (3). Até o ano 2000, o Brasil tinha cerca de 15 museus corporativos. Entre 2000 e 2010, surgiram mais 13 museus corporativos e, entre 2011 e 2021, foram inaugurados mais 30.

Também foi identificada a existência de 57 centros de memória e documentação organizacional (Camargo & Goulart, 2015; Itaú Cultural, 2013) em território nacional, excluídos aqueles mantidos exclusivamente por organizações públicas. Vale ressaltar que, no Brasil, alguns centros de memória se aproximam bastante da definição de museu do IBRAM (Lei 11.904, de 14 de janeiro de 2009) ou mesmo do ICOM (Gob & Drouget, 2019).

A identificação dos centros de memória se deu principalmente por meio da comunicação de empresas prestadoras de serviços na área de arquivologia e outros *websites*, que em sua maioria não divulgam mais do que o nome do espaço e o tipo de serviço prestado. Infelizmente, as empresas idealizadoras e mantenedoras desses espaços muito raramente dispõe em ambientes de fácil acesso, informações adicionais sobre, por exemplo, ano de fundação do lugar, quantidade de itens no acervo, tipologia dos documentos, responsáveis, entre outras, o que dificulta e muito a elaboração de uma análise mais detalhada dessas instituições. Dessa maneira, optou-se por seguir o estudo considerando apenas os museus corporativo e/ou programas de visita à fábrica com espaços ou programação estruturados nos moldes de um museu corporativo (Danilov, 1992; Poulot, 2013).

Quadro 02

Centros de Memória de Empresas Privadas Brasileiras

Clientes da empresa Memória & Identidade	
(Recuperado em 2 novembro, 2021 de http://www.memoriaeidentidade.com.br/clientes/)	
Centro de Memória e Referência ABERJE	Memória IPIRANGA
Centro de Documentação e Memória AJINOMOTO	Centro de Memória LIBBS FARMACÊUTICA
Programa Memória ARCELOR-MITTAL	Centro de Memória MANGELS
Centro de Informação BM&F	Centro de Documentação e Informação MILENIA
Centro de Memória BRASKEM	Memória Viva NATURA
Centro de Documentação e Memória CAMARGO CORRÊA	Memória GENZYME
Centro de Documentação e Memória CNSeg	Memória de Valor SEGUROS UNIMED
Centro de Documentação e Memória GAROTO	Centro de Memória SUZANO
Centro de Documentação e Memória GRUPO COSAN	Memória TOYOTA do Brasil
Centro de Referência Grupo EBX	Centro de Documentação e Memória GRUPO ULTRA
Memória EDENRED	Centro de Documentação e Memória WHIRPOOL
Centro de Documentação e Memória EMBRACO	Centro de Documentação e Memória WILSON SONS
Clientes da Empresa Grifo Projetos	
(Recuperado em 2 novembro, 2021 de https://www.grifoprojetos.com.br/?portfolio_category=acm)	
Núcleo de Memória SEBRAE	SESC Memórias
Centro de Memória VOTORANTIM	Centro de Referência e Memória CENPEC (Ong Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária)
Centro de Documentação e Memória RAIADROGASIL	Centro de História UNILEVER
IBGE Memória	
(Recuperado em 2 novembro, 2021 de https://memoria.ibge.gov.br/sobre-memoria/outros-centros-de-memoria.html)	
Memória da Eletricidade	Centro de Memória BOSCH
Núcleo de Cultura ODEBRECHET	Centro de Memória KLABIN
Centro de Memória BUNGE	Centro de Documentação e Informação GERDAU
Memorial Minas Gerais – VALE	Centro de Memória UNIMED
Memória GLOBO	Centro de Memória ITAÚ CULTURAL
Outras fontes	
Centro de Memória MULTIBRÁS	Centro de Memória da AURORA ALIMENTOS
Pró-Memória VONPAR	Centro de Memória ALGAR
Memória RBS	Espaço Memória AMAGGI
Memória BELGO	Centro de Memória INGO HERING
Espaço Memória Grupo PÃO DE AÇÚCAR	Centro de Memória J. MACEDO
Centro de Documentação e Memória EMBRACO	Centro de Documentação e Memória GOL
Memória NEUGEBAUER	Centro de Memória MELHORAMENTOS
Centro de Memória B3	Centro de Memória e Referência LUPO
Centro de Documentação e Memória SANTANDER	

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A partir desse levantamento, foram escolhidos aleatoriamente 1 espaço que agrega a história corporativa a exposições de temáticas variadas e artísticas (Farol Santander, em São Paulo), 4 museus corporativos (Museu da Cachaça Ypióca e Museu do Engenho Colonial – no Ceará, *Tour Nugali* – em Pomerode e Museu Hering – em Blumenau, ambos de Santa Catarina) e 3 centros de memória (Bunge, Hering e Senac São Paulo) para observação *in loco* de alguns aspectos relevantes, tais como: **gestão** (organização, limpeza, acessibilidade, segurança, sinalização, atendimento); **localização** (proximidade de outras atrações turísticas, acesso a transporte); **acervo** (política, artefatos e objetos em exposição e preservados longe do alcance do público, formas de conservação); **programação** (exposições, oficinas, cursos, palestras, shows); **facilidades** (café, livraria, auditório, biblioteca, loja de *souvenir*); e existência de **projetos sociais** (relação com a comunidade do entorno). Tais critérios foram estabelecidos com base na literatura (Casey, 2019; Danilov, 1992; Poulot, 2013).

Os locais visitados representam três das cinco regiões geográficas brasileiras (Nordeste, Sudeste, Sul). Além das visitas realizadas, foram coletados dados em 104 documentos disponibilizados por essas instituições (relatórios, políticas e publicações especiais) e na internet (em *websites* de notícias e de avaliação de lugares turísticos, além de redes sociais).

Paralelamente à leitura dos documentos coletados, foram realizadas algumas entrevistas individuais, totalizando 21,75 horas de gravações oriundas de 30 entrevistas com 25 pessoas, que foram transcritas para que pudessem compor um banco de dados estruturado por um *corpus* de dados qualitativos, com base nos critérios de relevância, homogeneidade e sincronicidade (Bauer & Gaskell, 2015).

As entrevistas foram feitas de forma presencial e à distância (por meio da ferramenta *Google Meet*) e os entrevistados foram escolhidos conforme pertinência e disponibilidade, além do tipo de relação com algumas das instituições analisadas (por serem gestores, diretores, membros do conselho de administração, funcionários, ex-funcionários, prestadores de serviços, turistas, beneficiados de projetos sociais, visitantes ou moradores do entorno).

Na análise dos dados, seguiu-se as etapas da análise temática propostas por Bardin (2011): codificação, categorização, inferência e análise. Por meio de comparações com a literatura, realizadas no processo de codificação e categorização do conteúdo apreendido, identificou-se a existência de alguns significantes gerais que serviram de guia em uma nova verificação de alguns pontos duvidosos na pesquisa documental, entrevistas e visitas. Neste ínterim, as imagens e registros de diários de campo foram essenciais para esclarecimento de algumas percepções, bem como um novo contato com alguns dos entrevistados.

Esclarecidas as dúvidas, testado e comprovado o método de codificação, foi realizada uma nova reorganização e categorização dos dados, considerando o nível estrutural (signos e significados), o que possibilitou estabelecer inferências e relações implícitas no conteúdo do *corpus* de dados analisado, bem como estabelecer a lógica entre os temas museu corporativo, marca Brasil e *place branding*.

Com a identificação dos elementos simbólicos relacionados intra e entre si, foi possível refazer algumas conexões e procurar as oposições de ideias ou conceitos em certos segmentos de textos ou enunciados que pudessem reforçar ou rechaçar certos entendimentos. Por fim, foi possível elaborar a síntese dos resultados expostos na próxima seção.

Análise e discussão dos resultados

Os lugares de preservação da história organizacional (Coraiola, 2012) mantidos por empresas privadas no Brasil são bastante limpos, organizados, bem estruturados e, em geral, contam com um bom atendimento ao público – mesmo possuindo uma equipe extremamente enxuta, estando localizados próximos a locais simbólicos para a marca da empresa que representam, o que significa nem sempre ser de fácil acesso para os visitantes, turistas ou residentes, como no caso dos museus de cachaça (Ypióca e Colonial) e do *Tour Nugali*.

Mesmo quando está situado no centro comercial e financeiro da maior capital do país, próximo a outras atrações turísticas, como no caso do Farol Santander, isso pode significar que as suas instalações estão cercadas de pessoas que pedem esmolas, dormem na rua ou cometem assaltos. Sendo necessário bastante atenção ao visitar esse local, assim como também o Senac São Paulo. Nesse caso, embora o acesso ao transporte público seja fácil e haja bastante movimentação no seu entorno, a equipe alerta para que seja redobrada a atenção em determinadas horas do dia, ao entrar e sair do edifício ou caminhar pelas ruas.

Com relação aos museus da Ypióca e Colonial, no Ceará, os mesmos ficam localizados dentro de ecoparques, que na verdade são fazendas produtivas de cana de açúcar pertencentes às marcas. Assim como o Farol Santander, os ecoparques cobram pelo ingresso que possibilitam aos visitantes acesso a restaurantes, loja de *souvenirs*, cafeteria, parques infantis entre outras experiências que vão desde praticar a tirolesa a andar de charrete, ou seja, não é incomum que diante de tantas opções de lazer, o visitante saia do lugar sem necessariamente conhecer o museu.

Nos centros de memória (Bunge, Senac São Paulo e Centro de Memória Ingo Hering), não existem espaços como cafeteria, livraria ou loja de *souvenirs*, contudo são disponibilizadas

algumas opções diferenciadas de programação para os visitantes como cursos, exposições, oficinas e palestras. O rico acervo armazenado em seus arquivos possui política de acesso, o que significa dizer que somente alguns documentos são passíveis de serem consultados e estudados tanto pelo público interno quanto externo à organização, dependendo do tipo de pesquisa e do tipo de relacionamento que nutre com a organização.

No Museu Hering e no *Tour Nugali* (museu corporativo que permite a visualização de etapas do processo produtivo na fábrica), ambos de Santa Catarina, é notória a experiência com a utilização desse tipo de lugar para a valorização da marca organizacional em consonância com a história da cidade, as memórias da região e a valorização do “*made in Brasil*”. Talvez devido à tradição com o turismo industrial, firmada desde longa data.

Tanto Hering quanto Nugali nasceram pelas mãos de empreendedores que se estabeleceram na região do Vale do Itajaí (com uma “exuberante Mata Atlântica preservada” – Museu Hering, 2012) e buscam, através do legado oriundo principalmente dos imigrantes europeus – especialmente alemães e italianos, construir opções para a sua economia em decorrência da venda ou fechamento de empresas tradicionais como a própria Hering, a Artex, Karsten, Dudalina, Sulfabril, entre outras. Desta feita, conforme Santiago (2001), a criação de um parque tecnológico e o investimento no turismo, incluindo a realização de eventos como a *Oktoberfest* (festa da cerveja em Blumenau) e a *Osterfest* (festa da Páscoa em Pomerode), tem sido alternativas para a pós-industrialização, a exemplo do que acontece em outras cidades do mundo (Pasquinelli, 2017).

As festas em Santa Catarina tentam resgatar tradições, no sentido de valorizar a cultura e as suas mais diversas formas de manifestações. Além das roupas típicas, culinária, língua, arte e outros elementos herdados principalmente de alemães e italianos, Blumenau e Pomerode se orgulham da sua capacidade de promover o empreendedorismo e o cooperativismo, através da inovação e criatividade, além de garantir a ordem social e política que lhes possibilitam estar entre as cidades com as melhores classificações no *ranking* do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do Brasil (IBGE, 2021).

Em quase todos os locais visitados existem projetos sociais que beneficiam a comunidade do entorno e que são mantidos diretamente ou indiretamente com os recursos dos institutos e fundações, criadas pelas empresas para poder destinar o seu investimento social privado. No Museu da Cachaça Ypióca, alguns dos mediadores das visitas são jovens aprendizes ou têm naquele espaço a oportunidade do seu primeiro emprego. Já em Blumenau, mulheres costureiras aposentadas, autônomas ou organizadas em cooperativas fabricam

produtos de *design* com resíduos da indústria têxtil (restos de tecidos), que ficam disponíveis para aquisição pelo visitante no Museu Hering, gerando renda e movimentando a economia local.

Por tudo o que foi visto em campo e com base também nas entrevistas e documentos analisados, pode-se afirmar que os museus corporativos brasileiros têm crescido sob algumas condições específicas:

- Sem o uso dessa denominação no cadastro do IBRAM, o que poderia facilitar a criação de políticas públicas, projetos, programas ou redes para troca de experiências e informações.
- Sem uma comunicação planejada e massiva do espaço, o que certamente geraria maior fluxo de visitas e despertaria o interesse de públicos estratégicos.
- Situados em locais de difícil acesso ou distantes de outros atrativos culturais e turísticos.
- Na sombra de programas de visita industriais ou de centros de memória empresariais que muitas vezes tem acesso restrito a públicos externos à organização.
- Com grandes investimentos em tecnologia e estrutura, mas bastante carentes de profissionais experientes e preparados para lidar com os desafios da gestão, manutenção e sustentabilidade desse tipo de ativo cultural.
- Atrativo para diversos públicos devido à sua qualidade, proximidade com a comunidade e existência de projetos sociais, mas culturalmente inacessível a camadas mais carentes da população (em alguns casos, mesmo participando de projetos sociais do museu, algumas pessoas entram e saem do espaço sem visitar as salas e exposições do espaço).
- Com o desafio de vencer barreiras como a percepção de que o museu é um lugar elitista, estático, monótono e empoeirado.
- Com forte credibilidade, ritos e artefatos que narram histórias e inspiram a ciência, a inovação e o empreendedorismo, mas em alguns casos carente de tecnologias, as quais necessitam desenvolver para dar conta de sua demanda e rotina.
- Com documentos, registros, artefatos, objetos e outros símbolos que conformam um rico patrimônio material e imaterial da cultura brasileira.

Tais condições específicas, nos entanto, em nada diminuem o seu valor, com relação a programas de visita e centros de memória, que também tem as suas próprias formas de contribuir com o posicionamento e a diferenciação da marca-nação, conforme resumido no quadro a seguir:

Quadro 03

Contribuições da Memória Organizacional Para o *Marketing* de Lugar e a Gestão da Marca de Lugar

Tipologia	Exemplos	Características	Como agrega à marca-nação
Museu Corporativo	Celite Museu (MG)	Educativo	Possibilita uma releitura do passado
	Museu da Cachaça (CE)	Experiencial Interativo	Facilita a compreensão de certos contextos
	Museu MMGerdau (MG)	Interpretativo Sensorial	Permite realizar uma projeção do futuro
	Museu Hering (SC)		Gera interseção entre múltiplas culturas e linguagens
	Museu Weg (SC) Museu da Garoto (ES)		Amplia os conhecimentos
Centro de Memória	Bunge	Agiliza a tomada de decisão	Esclarece e fortalece a identidade institucional
	Senac SP		Difunde o saber
	Hermann Hering Santander	Constrói a história Preserva a memória	Zela pelo patrimônio cultural
	Itaú Unibanco	Traz o passado para o presente	Gera conhecimento Compõe coleções Cria referências Enseja parcerias e redes entre detentores de material de interesse
Programa de Visitas	Cacau Show	Contextual	Agrega significado social aos modos de produção
	Chocolates Nestlé	Factual Informativo Padronizado Representativo	Explica a relação entre produto e consumo Permite comparações Possibilita o uso de histórias e narrativas Esclarece o sentido do trabalho humano Valoriza os profissionais e os seus processos

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O museu corporativo agrega valor à marca-nação (Dinnie, 2008; Kotler e Gertner, 2002; Mariutti 2015, 2019; Montanari & Giraldi, 2018; Mariutti & Giraldi, 2012) porque colabora para a valorização da importância do desenvolvimento científico, industrial e tecnológico, essenciais para o crescimento do país; mostra de maneira lúdica, a mudança do mundo e do trabalho em termos de profissões, ofícios ou ocupações; gera emprego e renda; estimula o crescimento de outros negócios no seu entorno (hotéis, bares, restaurantes, transportes, etc); e explica a importância do comércio e serviço para as sociedades.

A marca de um território ou lugar é constituída também de muitas marcas. Ao contrário do que se possa imaginar, o museu corporativo não soma apenas para a legitimidade e perenidade de uma empresa. Quando os seus discursos encontram eco na memória coletiva (Halbwachs, 2006), extrapolam as fronteiras representadas por seus muros e fortalecem também

a identidade (Kavaratzis, 2004; Pedeliento & Kavaratzis, 2019), imagem e reputação do país (Pasquinelli, 2017; Pasquinelli & Bellini, 2015), potencializando o valor dos seus recursos naturais, sociais, culturais e econômicos (Dinnie, 2008).

A marca-nação é um construto complexo e multifacetado cuja gestão difere sobremaneira da gestão de produtos e serviços (Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Hatch, 2013; Pedeliento & Kavaratzis, 2019). O senso de lugar, conforme Pasquinelli (2017), não se limita a fronteiras ou barreiras físicas, na verdade depende dos contornos espaciais desenhados pelos elementos narrados e valorizados pelo *branding*.

Em virtude disso, foi revisitada a definição de identidade corporativa de Albert e Whetten (1985), para que a mesma possa ser utilizada no contexto da promoção da marca-nação (Dinni, 2008; Mariutti & Giraldi, 2012, 2021; Montanari & Giraldi, 2018), como consequência dos achados dessa pesquisa. Tal definição tem sido foco de inúmeros questionamentos, especialmente em torno dos termos central e distintivo (Whetten, 2006), mas ainda não se identificou estudos que voltem a sua atenção para uma proposição que se refira não só a empresas, mas também a lugares.

Desse modo, propõe-se que a identidade de um lugar deva ser compreendida como algo autêntico, confiável e resistente. Tais ideias expressam um universo mais condizente com o contexto da realidade dinâmica e impermanente do século XXI, do que as características de central, distintiva e duradoura propostas por Albert e Whetten (1985). Tais características são relacionadas comparativamente no quadro a seguir:

Quadro 04

Características da Identidade Organizacional em Consonância Com a Memória Coletiva

Albert e Whetten (1985)	Características da Identidade	Definição
Central	Legítima/ autêntica	Está sempre em transformação e construção, contudo não muda; isto significa dizer que há uma camada superficial e outra mais profunda, sendo esta passível de reconhecimento justamente por ser histórica, guardar um passado, gerar memórias, servir de base sólida e em que se afirmar, por representar memória mais coletiva que individual.
Distintiva	Confiável	Saber quem se é no meio de tudo o que não é. Isto passa por reconhecer-se em cada ato. Assumir compromissos, criar laços com tudo aquilo que fortalece sem, no entanto, paralisar ou tornar-se rígida. Postura que necessita muito mais de credibilidade que centralidade, no sentido daquilo que é crível, daquilo em que se pode crer, confiar.
Duradoura	Resistente	Capacidade de tornar-se fixa, apesar das intempéries. Nesse caso, significa decidir claramente uma posição e sustentá-la até o ponto da conquista ou derrota, que trará de um modo ou de outro, aprendizados, evoluções e experiências valiosas para guiar novas decisões.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Porque legítima ou autêntica no lugar de central: Condizente com o pensamento de alguns estudiosos, de que não basta um nome e um símbolo para se construir uma marca memorável e valiosa (Kavaratzis & Ashworth, 2008), a proposição do termo "autêntico" para a definição de identidade passa pelos valores, modos de ser, pensar e agir, tradição e cultura, sempre em evolução e ao mesmo tempo sempre, também, conectada ao passado, presente e futuro, componentes indispensáveis à memória e história de um lugar.

Por outro lado, em um mundo globalizado, onde são várias as influências que se integram facilmente aos lugares e cada um precisa da sua parcela de atenção e reputação (Anholt, 2005), é importante saber o que de fato pertence, se origina ou se mantém como sendo único, legítimo e inimitável. Ou seja, quais recursos realmente são valiosos por serem sem igual. E a história certamente é um deles (Hatch & Schultz, 2017; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019; Schultz & Hernes, 2013). Contudo, há que ser combinada com outras capacidades locais para poder gerar uma real vantagem competitiva (Casey, 2019; Coraiola, 2012; Kotler & Gertner, 2002).

Porque confiável no lugar de distinta: A autenticidade ou legitimidade não tem como ser atribuída a algo que não é confiável. Uma prescinde da outra. Isso significa que a identidade não pode ser apenas distinta, tem que ser fiel, legítima, real, tem que deixar pegadas na história e memória tanto individual quanto coletiva (Bonti, 2014; Halbwachs, 2006; Nissley & Casey, 2002; Piatkowska, 2014).

Porque resistente no lugar de duradoura: Quando se trata de uma organização social, seja na forma de uma empresa, cidade, região ou país, sabe-se que pode haver não uma, mas muitas identidades (Schultz, 2016) em relação umas com as outras tanto quanto culturas e subculturas (Alfinito, Torres & Aragão, 2019), sendo assim mais adequado pensar em termos de resistência que duração.

Nem toda identidade que surge ou permanece resiste aos fluxos e contra fluxos da história da organização. Kavaratzis (2004) reforça que o ponto de origem para desenvolver a marca de lugar é a sua identidade, mas explica que que ela resulta de um diálogo intenso, contínuo e dinâmico entre as partes interessadas (Pedeliento & Kavaratzis, 2019). De acordo com essa realidade, a identidade está sempre em interação com a cultura e imagem do lugar (Kavaratzis & Hatch, 2013), o que significa que pode ser fortalecida ou modificada.

Concebendo-se desta maneira as características da identidade, talvez se torne mais fácil elaborar estratégias e ações para alavancar a marca de um lugar de maneira sustentável. Contudo, como em qualquer teoria que pretenda traduzir um fenômeno observado na realidade,

há que se realizar testes de outras possibilidades. Por conseguinte, sugerem-se a seguir, três proposições decorrentes desse estudo, que podem ser úteis no desenvolvimento de pesquisas futuras:

Proposição 1: *Os museus corporativos brasileiros possuem um contexto que os diferenciam e tornam únicos. Tal contexto interfere na relação que os diversos públicos estabelecem com o espaço e este com as comunidades onde está inserido. São, portanto, um diferencial para as cidades, regiões e países onde se estabelecem (Bonti, 2014; Iannonne & Izzo, 2017); Piatkowska, 2014)*

Pesquisas futuras podem explorar as questões estruturais, culturais, políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que permeiam o surgimento e a permanência de museus corporativos em certas localidades, em detrimento de outras, e como tudo isso impacta na relação do museu com seus diversos públicos e, em especial, com as comunidades do seu entorno. O museu, afinal, é um bom vizinho? Que imagens evoca nas pessoas? Porque algumas pessoas visitam determinado museu com certa frequência, enquanto outras nunca estabeleceram qualquer relação com o mesmo espaço? Quem são as pessoas que se deslocam entre os lugares para conhecer especificamente os museus de marcas brasileiras? Estas são algumas das questões que podem ser aprofundadas com base nesta proposição específica.

Proposição 02: *Enquanto as empresas, em alguns casos, ainda não sabem como extrair de seus museus corporativos uma real vantagem competitiva, os territórios podem, por outro lado, ganhar muito em termos de branding ao valorizar tais lugares, além de facilitar, incentivar e apoiar outros ativos culturais estratégicos financiados pela iniciativa privada (Castellani & Rossato, 2014; Danilov, 1992; Nissley & Casey, 2002; Kavaratzis, 2004; Kavaratzis & Ashworth, 2008).*

Novas pesquisas podem ser conduzidas com o intuito de compreender as políticas e estruturas que regem os museus corporativos de outros países, com o intuito de indicar caminhos para o Brasil. Outra vertente de investigação também pode se voltar para a formação dos profissionais que atuam nos museus corporativos, indicando cursos, bolsas e oportunidades de aprendizado tanto locais quanto internacionais. Que tipo de incentivos ou facilidades os museus corporativos recebem dos governos? Quais são as carreiras, as formas de remuneração e estrutura das equipes de profissionais que atuam nos museus corporativos, bem como as oportunidades de crescimento? Quantos e quais cursos formam profissionais para atuarem nessa

área, no Brasil? Quem são os fornecedores e como se dá a relação entre o museu corporativo e a sua cadeia de suprimentos? Estas, além de outras questões, podem estar no centro das investigações voltadas a responder esta proposição.

Proposição 03: *As narrativas, símbolos, mitos, ritos e heróis expostos em diferentes museus corporativos brasileiros guardam várias semelhanças. Isso dificulta saber o que pertence exclusivamente à memória daquela marca ou daquela localidade, bem como a relação dessa memória individual com a memória coletiva (Coraiola, 2012; Gilodi, 2002; Halbwachs, 2006; Hatch & Schultz, 2017; Mariutti & Giraldi, 2012; Ravasi, Rindova & Stigliani, 2019).*

Pode-se ampliar a discussão ora proposta, analisando-se os tipos de coleções, artefatos e objetos que compõem a exposição e acervo desses espaços, bem como as narrativas e personagens no sentido de tentar aprofundar o que causa exatamente essa sensação de semelhança. Será que é devido ao *ethos* brasileiro? Será que esse *ethos* é passível de ser traduzido em “*Made in Brasil*”? O que pode garantir a credibilidade desse tipo de propaganda? Como, em conjunto, marcas de diversos setores e localidades podem se beneficiar dessa chancela “*Made in Brasil*”?

Conclusões

Considera-se que o objetivo de estender o conhecimento existente sobre museus corporativos como importantes ativos culturais na promoção da marca Brasil foi atingido nessa pesquisa, uma vez que além de identificar, mapear e analisar a presença de 58 lugares desse tipo no território nacional, foram realizadas visitas, entrevistas e análise documental que possibilitaram comparar tais espaços com outros que também preservam a história e a memória organizacional (programas de visita à fábrica e centros de memória), identificando e especificando a contribuição de cada um para o posicionamento da marca-nação na mente dos indivíduos.

Como consequência das discussões e descobertas, foi proposta uma revisão do conceito de identidade de Albert e Whetten (1985) para um melhor gerenciamento da marca-nação pelo *branding*. Também como consequência dessa pesquisa, foram apontadas três proposições visando facilitar a realização de novos estudos, aos quais podem ser somados tanto a continuação do mapeamento iniciado nesse artigo (dos museus corporativos, programas de visita à fábrica e centros de memória) quanto a realização de uma pesquisa para medir a satisfação dos públicos interno e externos que se relacionam com esses espaços.

Dentre as limitações desse estudo, destaca-se a extensão do território brasileiro e o custo para percorrê-lo de ponta a ponta, garantindo a verificação *in loco* da existência ou não de museus corporativos. Infelizmente, a tipologia adotada pelos órgãos de governo e a falta de informações completas e seguras em documentos e *websites* – incluso o das próprias marcas corporativas, impossibilitam que o mapeamento desses ativos culturais estratégicos seja seguramente completo – apesar de que, certamente, jamais será definitivo.

Quem sabe se o tema despertar o interesse de outros investigadores nacionais, seja possível estabelecer uma rede de relacionamento para troca de informações com o objetivo de robustecer os dados e investigar, sob perspectivas de outras disciplinas além do *marketing*, quantos são, onde estão e como funcionam os museus corporativos brasileiros.

Embora esse estudo tenha focado nas instituições que são criadas e mantidas principalmente por empresas privadas, sem dúvida é merecido um debate que também inclua os museus representativos da cultura de organizações públicas. Certamente o cruzamento dos dados oriundos dessa comparação também enriquecerão o debate proposto entre marca-nação e museu corporativo sob várias perspectivas.

Esse artigo tem o mérito de favorecer a reflexão do quanto a marca Brasil precisa explorar melhor alguns recursos disponíveis no seu território, a fim de construir e fortalecer uma imagem e reputação mais positivas e favoráveis ao seu desenvolvimento. Na verdade, não falta ao país recursos e capacidade valiosos, mas as iniciativas de *branding* empreendidas até o momento, ainda não foram suficientes para colocar o Brasil no lugar de destaque que ele merece estar, em relação a outros países com bem menos recursos e capacidades disponíveis. Contudo, ainda faltam muitas léguas para que o Brasil esteja como deveria estar presente na mente de investidores, visitantes, turistas, residentes, dentre outros públicos de interesse.

Em termos de contribuição prática, os gestores de museus corporativos podem encontrar nessa pesquisa várias informações úteis para a sua tomada de decisão na rotina operacional, bem como, contatos e parcerias com as outras instituições listadas, com o intuito de trocar informações sobre programas e projetos bem-sucedidos ou sobre a proposição de políticas públicas mais favoráveis à captação de recursos imprescindíveis para o seu funcionamento.

Referências

- Alfinito, S., Assumpção, M., Torres, C. V., & Aragão, B. S. (2019). Is geographic segmentation suitable for marketing studies? An investigation applied to Brazil. *Brazilian Journal of Marketing*, 18(2), 243-267. <https://doi.org/10.5585/remark.v18i2.3882>

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior*, 7, 263–295.
- Anholt, S. (2005). Some important distinctions in place branding. *Place Branding*, Vol. 1(2), 116–121.
- Artêncio, M., Mariutti, F., & Giraldo, J. (2020). 20 Anos de Publicações sobre Marca-de-Lugar no Brasil: um panorama analítico-reflexivo da produção acadêmica em congressos de Administração. In *XXIII Seminários em Administração - SemeAD, da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia*, Universidade de São Paulo.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bauer, M.W, & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 13 ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bonti, M. (2014). The corporate museums and their social function: some evidence from Italy. *European Scientific Journal*, 10(10), 141-150.
- Camargo, A. M., & Goulart, S. (2015). *Centros de Memória: Uma proposta de definição*. São Paulo: Edições Sesc São Paulo.
- Casey, A. (2019). *Organizational identity and memory: a multidisciplinary approach*. New York: Routledge Studies in Management, Organizations and Society.
<https://doi.org/10.4324/9781315669786>
- Castellani, P., & Rossato, C. (2014). On the communication value of the company museum and archives. *Journal of Communication Management*, 18 (3), 240-253.
<https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2012-0018>
- Coraiola, D. M. (2012). Importância dos arquivos empresariais para a pesquisa histórica em Administração no Brasil. *Cadernos Ebape.BR*, São Paulo, 10 (2), 254-269.
<https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200002>
- Danilov, V. (1992). *A planning guide for corporate museums, galleries and visitor centers*. Westport, CT: Greenwood Press.
- Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. 1 ed. Oxford: Routledge.
- Gilodi, C. (2002, março). Il museo d'impresa: forma esclusiva per il corporate marketing. *Liuc Papers*, Serie Economia Aziendale, 10 (101). Recuperado em 5 novembro, 2021 de <http://www.biblio.liuc.it/liucpapersita.asp?codice=104>.
- Gob, A, & Drouguet, N. (2019). *A museologia: história, evolução, questões atuais*. Rio de Janeiro: FGV.
- Halbwachs, M. (2006). *Memória coletiva*. São Paulo: Centauro.

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2017). Toward a theory of using history authentically: Historicizing in the Carlsberg Group. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 657-697. doi: <https://doi.org/10.1177/0001839217692535>
- Iannone, F., & Izzo, F. (2017). Salvatore Ferragamo: Na Italian heritage brand and its museum. *Place Branding and Public Diplomacy*, 13(2). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41254-016-0053-3>
- Itaú Cultural. (2013). *Centro de memória: manual básico para implantação*. São Paulo: Itaú Cultural.
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, Vol. 1, 58-73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990005>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1 (2), 150-165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kavaratzis, M., & Hatch, M.J. (2013), “The dynamics of place brands: an identity-based approach to place branding theory”, *Marketing Theory*, 13 (1), 69-86. DOI: <https://doi.org/10.1177/1470593112467268>
- Kotler, P. (1972). A generic concept of marketing. *Journal of Marketing*, 36 (2), 46-54.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2002). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*, 9(4), 249-261. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540076>
- Lei n. 11.904, de 14 de janeiro de 2009* (2009). Institui o estatuto de museus e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, DF.
- Mariutti, F. G. (2015). Reflections on the Challenging Mission of the Country Brand Construct in the International Business Setting, *Internext*, 10, 3, 58-70.
- Mariutti, F. G. (2019). Fundamentos teóricos sobre marketing de lugar, gestão de marca de lugar e valor de marca de lugar. *Comunicação & Mercado*, 6 (14), 163-184.
- Mariutti, F. B., & Giraldi, J. M. E. (2012). Análise da imagem do Brasil por meio do Anholt Nation Branding Index. *Turismo: Visão e Ação*, 14 (1), 67-81.
- Mariutti, F. G., & Giraldi, J. M. E. (2021). Branding cities, regions and countries: the roadmap of place brand equity. *RAUSP Management Journal*, 56 (2), 202-216.
- Montanari, M. G., & Giraldi, J. M. E. (2018). Um estudo teórico sobre marca-país e sua gestão. *Internext*, 13 (2), 14-29. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13214-29>
- Ministério do Turismo. Instituto Brasileiro de Museus. (n.d.). *Cadastro Nacional de Museus*. Recuperado em 5 novembro, 2021, de <http://museus.cultura.gov.br/>.

- Museu Hering. (2012). *Museu Hering: Temáticas Educativas - Caderno do Professor*. Blumenau: Fundação Hermann Hering.
- Nassar, P. (2007). *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- Nissley N., & Casey A. (2002), The politics of the exhibition: Viewing corporate museums through the paradigmatic lens of organizational memory. *British Journal of Management*, 13, 35-45. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.4>
- Pasquinelli, C. (2017). The Cultural Branding Matrix: framing the relation between cultural institutions and city branding. In Campelo, A. *Handbook on Place Branding and Marketing*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781784718602.00012>
- Pasquinelli C, & Bellini N. (2015). Case D: The Power of Soft Infrastructure in Influencing Regional Entrepreneurship and Innovativeness. In Rank, M. G., Lemmetyinen, A., & Hakala, U. (eds). *Harnessing Place Branding through Cultural Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, 159-177. DOI: https://doi.org/10.1057/9781137465160_9
- Pedeliento, G., & Kavaratzis, M. (2019). Bridging the gap between culture, identity and image: a structurationist conceptualization of place brands and place branding, *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2018-1735>
- Piatkowska K.K. (2014), The Corporate Museum: a new type of museum created as a component of marketing company. *The International Journal of the Inclusive Museum*, 6 (2), 29-37. <https://doi.org/10.18848/1835-2014/CGP/v06i02/44436>
- Poulot, D. (2013). *Museu e museologia*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Pulh, M., Mencarelli, R., & Chaney, D. (2019), The consequences of the heritage experience in brand museums on the consumer–brand relationship. *European Journal of Marketing*, 53 (10), 2193-2212. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0233>
- Ravasi, A., Rindova, V., & Stigliani, I. (2019). The stuff of legend: history, memory, and the temporality of organizational identity construction. *Academy of Management Journal*, 62 (5), 1523-1555. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0505>
- Santiago, N.M. (2001). *ACIB: 100 anos construindo Blumenau*. Blumenau: Expressão, 2001.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24 (1), 1–21. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0731>
- Schultz, M. (2016). Organizational identity change and temporality. In Pratt, M.G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (Eds.), *The Oxford handbook on organizational identity*, 93–105. Oxford: U.K.: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199689576.013.27>
- Whetten, D.A. (2006). Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15 (3), 219-234. <https://doi.org/10.1177%2F1056492606291200>