

Benefícios e desafios de uma marca setorial: um estudo sobre a marca Brasil Fashion System

Benefits and challenges of a sector brand: a study on Brasil Fashion System Brand

Marina Toledo de Arruda LOURENÇÃO [1](#); Janaina de Moura Engracia GIRALDI [2](#); Jorge Henrique Caldeira de OLIVEIRA [3](#)

Recibido: 20/10/16 • Aprobado: 19/11/2016

Conteúdo

- [1. Introdução](#)
- [2 Marcas setoriais](#)
- [3 O projeto setorial da marca Brasil Fashion System](#)
- [4 Metodologia](#)
- [5 Resultados](#)
- [6 Discussão dos resultados](#)
- [7 Considerações finais](#)
- [Referências](#)

RESUMO:

Este estudo visa identificar quais são os benefícios e desafios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória por meio de entrevistas em profundidade realizadas com: gestores das associações que fazem parte da marca Brasil Fashion System; diretor da empresa responsável pela consultoria realizada para a marca setorial estudada. Os entrevistados acreditam que se campanha de marketing fosse colocada em prática, a marca poderia trazer benefícios ao setor. As marcas setoriais que representa setores menores podem trazer mais benefícios, uma vez que a sua gestão é facilitada pelo menor número de diversidade existente.

Palavras-chave: Marca setorial, Brasil Fashion System, campanha de marketing.

ABSTRACT:

This study aims to identify what the benefits and challenges brought by the sector brand Brazil Fashion System are. An exploratory qualitative research through in-depth interviews conducted with: managers of the associations that are part of Brazil Fashion System brand; director of the company responsible for consulting performed for the sector brand studied. Respondents believe that marketing campaign was put into practice the brand could bring benefits to the sector. Sector brands representing smaller sectors can bring greater benefits, since their management is facilitated by the lower diversity.

Keywords: sector brand, Brasil Fashion System Brand.

1. Introdução

A marca de um local consiste no desenvolvimento de sua imagem e na comunicação baseada em valores e percepções positivas do lugar sendo ele uma cidade, país ou região (Iversen & Hen, 2008). No que diz respeito ao conceito de marca-país, Fetscherin (2010) diz que esse envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais. O investimento realizado em uma marca-país pode ter três objetivos principais: atrair turistas, estimular a entrada de investimento estrangeiro e alavancar exportações (Dinnie, 2008).

Apesar dos benefícios trazidos pelo desenvolvimento de uma marca-país, nem todos os setores produtivos enquadram-se na identidade comunicada pela marca de sua nação. Assim, uma marca setorial pode surgir como parte da estratégia de aliança de empresas de um mesmo setor, podendo oferecer, por exemplo, economia de escala às empresas (He & Balmer, 2006). As marcas setoriais se justificam pelo fato de, no caso de certos produtos e serviços não estarem diretamente relacionados à imagem de um país, essa ser uma estratégia do tipo marca "guarda-chuva", criada para as corporações em um determinado setor competirem nacional e internacionalmente (Ringer, Giraldi, Capellaro & Liboni-Amui, 2013).

Os projetos setoriais da Agência de Promoção a Exportação do Brasil (Apex-Brasil) visam promover a competitividade das empresas brasileiras em seus processos de internacionalização. Essa iniciativa é desenvolvida em parceria com as associações empresariais que representam os setores produtivos. Nesse contexto, a marca Brasil Fashion System foi criada pelo Sistema Moda Brasil (<http://www.sistemamodabrasil.com.br/>, recuperado em janeiro, 2016) em conjunto com a Apex-Brasil, para representar o setor de moda do país. O sistema é composto por sete representantes: Associação Brasileira de Estilistas (ABEST), Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT), Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL), Centro das indústrias de curtumes do Brasil (CICB), Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem (ABIACAV) e Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM).

Na literatura sobre marcas setoriais, por ser um tema recente (Capellaro, 2013), existem poucos trabalhos (Capellaro & Giraldi, 2015; Ringer et al., 2013; Castro & Giraldi, 2015). Sendo assim, Castro e Giraldi (2015) indicam que é necessária a realização de mais pesquisas com diferentes grupos de interesse para as marcas setoriais, com as associações que realizam a gestão da marca, com produtores de diversos setores que utilizam destes mecanismos, bem como com compradores dessas marcas, para melhorar a compreensão desse fenômeno. Neste contexto, este estudo tem como objetivo identificar quais são os principais benefícios e desafios de promoção no exterior trazidos pela marca Brasil Fashion System, assim como propor possíveis melhorias, considerando as organizações responsáveis pela sua gestão.

2. Marcas setoriais

Para Pappu e Quester (2010), a marca de um país consiste na estratégia de usar nomes, logos e outros elementos de construção de marca que podem ajudar a criar uma identidade distinta ao país em questão, como uma maneira de diferenciá-lo em suas ofertas nos mercados-alvos internacionais.

Uma marca país pode contribuir com a sua nação por auxiliar no aumento no volume de exportações (Fetscherin, 2010). O autor diz que isso pode ocorrer em casos que as empresas utilizem o nome do país para promover seus produtos, como é o caso do relógio suíço, dos uísques escoceses, do café colombiano e da vodca na Rússia. Nestas situações, o país de origem do produto contribui para o aumento nas exportações e, dessa forma, o desenvolvimento correto de uma marca-país pode auxiliar ainda mais.

Capellaro e Giraldi (2015) dizem que uma estratégia viável para os setores que não são

favorecidos pelas imagens e marcas de seus países, mas que são competitivos internacionalmente considerando atributos de qualidade e de diferenciação seria a criação e gestão de uma marca independente ou específica para o setor que pudesse promovê-lo. Assim, Capellaro e Giraldi (2015) relatam que, apesar do potencial de uso da marca-país, para alguns setores da economia pode ser necessária a criação e a gestão de marcas independentes, em virtude das associações criadas por uma marca-país não serem abrangentes o suficiente e restringirem o seu uso.

No entanto, esta não é a única razão que leva ao desenvolvimento de marcas setoriais. Segundo Tregear e Gorton (2009), as marcas compartilhadas estão propensas a se tornarem mais comuns por três motivos: (i) elas oferecem às empresas individuais os meios para conseguirem uma marca com forte presença desde o seu lançamento, sendo que isso pode ser particularmente importante para as pequenas empresas que normalmente não tem a presença da marca ou os recursos para estabelecê-la; (ii) permite-se que os atributos do produto sejam verificados por uma organização não vinculada às empresas produtoras (como a origem do produto); e (iii) as ações de agências governamentais, corporativas e organizações não governamentais estimulam o marketing coletivo de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento econômico local.

O estudo de Castro e Giraldi (2015) indica que as marcas setoriais são recentes, sendo desenvolvidas a partir dos anos 2000. Apesar de a marca Café do Brasil ter surgido na década de 70, apenas nos últimos 10 anos as marcas setoriais tiveram maior incentivo dos projetos setoriais desenvolvidos pela Apex-Brasil.

Os projetos setoriais desenvolvidos pela Apex-Brasil, além de desenvolver as marcas setoriais para a promoção dos setores no exterior, possuem os seguintes objetivos: (i) facilitar o acesso das empresas aos principais mercados internacionais; (ii) prospectar oportunidades de negócios para exportação; (iii) melhorar a percepção internacional sobre as empresas, produtos e serviços brasileiros (Apex-Brasil, 2016). Além disso, os projetos oferecem também missões empresariais, rodadas de negócio, apoio à participação em feiras internacionais e visitas de compradores estrangeiros ao Brasil. É importante ressaltar também que as organizações brasileiras somente podem ter acesso aos programas da Apex por meio de suas associações empresariais (Apex-Brasil, 2016).

3. O projeto setorial da marca Brasil Fashion System

A Apex-Brasil atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. Com o objetivo de facilitar o acesso das empresas brasileiras aos principais mercados internacionais, prospectar oportunidades de negócios de exportação e melhorar a percepção internacional sobre as empresas, produtos e serviços brasileiros, a Apex-Brasil desenvolveu projetos individuais para os setores do Brasil.

Os projetos setoriais são desenvolvidos pela Apex-Brasil em parceria com entidades representativas das cadeias produtivas. Segundo o IBGM (2015) o projeto setorial leva em consideração três vertentes: a governamental (representada pela Apex-Brasil), a classista (representada pelas associações representantes do setor) e a privada (representada pelas empresas apoiadas). A princípio, a participação destes três grupos seria importante para garantir o envolvimento de todos os públicos de interesse e manter a idoneidade e equilíbrio do mesmo. No entanto, os resultados do presente estudo demonstram que tal diversidade de participação pode ser um elemento que dificulta a implantação das estratégias.

O Termo de Referência para desenvolvimento de Marcas Setoriais (Apex-Brasil, 2009) relata que desde a criação da Apex-Brasil, as entidades que foram suas parceiras, foram incentivadas a criar marcas para os setores que as representam. Dessa forma, o projeto do setor de moda brasileiro realizado pela Apex-Brasil, desenvolveu em conjunto com as suas associações, no ano de 2012, a marca Brasil Fashion System. Diversas ações de promoção comercial específicas são

desenvolvidas desde então, visando aumentar as exportações brasileiras por meio da apresentação a públicos estratégicos estrangeiros da moda sustentável, autêntica e criativa que é feita no Brasil e tornar as marcas brasileiras mais competitivas e reconhecidas no cenário internacional (SMB - <http://www.sistemamodabrasil.com.br/>, recuperado em abril, 2016).

Segundo o Termo de Referência para desenvolvimento de Marcas Setoriais (Apex- Brasil, 2009), uma conclusão relevante foi que 84% dos projetos setoriais consideravam que a "origem" brasileira era importante e deveria ser expressa, o que normalmente refletia no desenho do logo com cores nacionais ou adaptações da bandeira e *naming* da marca. A identidade visual da Brasil Fashion System, apesar de não apresentar as cores brasileiras é fortemente baseada em atributos nacionais, sendo a marca definida como: (i) autêntica, tendo em vista que a autenticidade refere-se ao jeito de ser brasileiro e também ao modo como a moda nacional é criada por meio de conhecimento, técnicas, métodos e jeitos próprios que reflete uma personalidade única; (ii) vibrante, atributo dado para representar a energia e entusiasmo colocados em todas as manifestações de moda do país; (iii) diversa, característica que expressa as dimensões, a abundância, e a multiplicidade do Brasil; e (iv) sustentável, que indica a busca por um modelo de desenvolvimento sustentável na cadeia de valor da moda brasileira, de modo que são formadas parcerias com foco na utilização de recursos e insumos que minimizem o impacto no meio ambiente e para o desenvolvimento de processos e sistemas mais eficientes de produção. Esses atributos, portanto, foram definidos para serem comunicados na promoção da marca no exterior. A Figura 1 representa a identidade visual da marca Brasil Fashion System.

Figura 1 - Identidade visual da marca Brasil Fashion System



Fonte: Gad (2016).

Ainda segundo o *brandbook* feito pela empresa Gad (<http://www.gad.com.br/>, recuperado em abril 2016), desenvolvido também com base nos atributos do povo brasileiro, foram definidas *taglines* que são utilizadas em todo o material de comunicação e promoção para o público externo. O objetivo da *tagline* é provocar o olhar e a curiosidade deste público para conhecer a moda brasileira, sendo assim, as seguintes *taglines* são utilizadas em conjunto com a marca Brasil Fashion System: *be authentic, be vibrant, be sustainable, be diverse* e *made to be authentic*. A figura 2 apresenta as *taglines* desenvolvidas.

Figura 2 - Tagline 1 e 2 da marca Brasil Fashion System



Fonte: Gad (2016)

É relevante destacar que todas as sete associações que compõem a marca possuem também a sua própria marca, de promoção internacional. Dessa forma, a marca Brasil Fashion System é considerada como uma marca guarda-chuva, que engloba as outras sete marcas setoriais utilizadas individualmente pelas associações. Sendo assim, a ABIT, tem como marca de promoção internacional a Tex Brasil, a CICB desenvolveu a Brazilian Leather, a Abicalçados utiliza a Brazilian Footwear, o IBGM criou a Brazil Gems and Jewelry, a ASSINTECAL possui a Footwear Components By Brasil, a ABEST usa a Fashion Label Brasil e, por fim, a ABIACAV utiliza a Brasil by Bags. Conforme indicado na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura da marca Brasil Fashion System



4. Metodologia

Para o presente trabalho, foi utilizado o método de pesquisa exploratória qualitativa, pois há pouco conhecimento sobre o tema abordado, sendo necessário conhecer com mais profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro (Malhotra, 2012). Foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas em profundidade. Segundo Malhotra (2012) esta técnica consiste em uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

As entrevistas tiveram início em fevereiro de 2016 e termino em abril do mesmo ano. Com a finalidade de facilitar a identificação dos entrevistados ao longo das citações de trechos da entrevista e das respostas atribuídas a eles, foi definida uma codificação que pudesse lhes representar ao longo deste artigo. O Quadro 1 faz uma síntese de todas as informações sobre as entrevistas realizadas e também aborda a codificação utilizada nos resultados.

Quadro 1 – Codificação e síntese da coleta de dados

Grupo de interesse	Associação/ empresa	Cargo	Tipo de entrevista	Data/Duração	Codificação
	ABEST	Gerente de negócios estratégicos	Pessoal: em São Paulo, na ABEST	23 de fevereiro de 2016 - 47'00"	AS1
	ABIT	Gerente de promoção	Pessoal: em São	23 de fevereiro de 2016 - 72'	

Grupo 1		comercial	Paulo na ABIT	38"	AS2
	CICB	Gestor de projetos	Pessoal: em São Paulo	23 de fevereiro de 2016 - 57' 57"	AS3
	ASSINTECAL	Superintendente	Entrevista por Skype	7 de março de 2016 - 33' 36"	AS4
	ABIACAV	Gerente de projetos	Realizada por telefone	23 de março de 2016- 32'40"	AS5
	ABICALÇADOS	Gestora de projetos	Entrevista por Skype	28 de março de 2016 - 34' 32"	AS6
	IBGM	Coordenadora de relações internacionais	Pessoal: em Brasília	13 de abril de 2016 - 60'03"	AS7
Grupo 2	Gad	Diretor	Realizada por telefone	15 de abril de 2016 - 30' 27"	E

Fonte: Elaborado pelo autores

Com base nos objetivos da pesquisa, foi elaborada a seguinte proposição: **A marca setorial Brasil Fashion System traz benefícios ao setor de moda brasileiro.** Esta proposição foi baseada no estudo de Ringer et al. (2013), em que as autoras dizem que a marca setorial Brasil IT+ traz vantagens competitivas para o setor de tecnologia da informação (TI), pois o diferencia dos setores de outros países. O trabalho de Bruwer e Johnson (2010) também foi base para a construção desta proposição, pois segundo os autores a adição da informação de qual é a região de proveniência do vinho aumenta a confiança do consumidor na qualidade do produto.

Os dados coletados foram transcritos e analisados conjuntamente com as notas de campo criadas durante as entrevistas. Para melhor interpretação dos resultados e desenvolvimento de uma conclusão coerente com o que foi proposta a técnica de triangulação (Bardin, 2007).

5. Resultados

Os resultados são apresentados em cinco seções. A primeira é referente aos desafios para a elaboração da personalidade da marca, a segunda sobre os desafios para a comunicação da marca no exterior, a terceira traz os desafios de relacionamento com o comprador internacional, a quarta aborda quais são os benefícios gerais trazidos pela marca e a quinta os desafios gerais e melhorias propostas.

5.1. Desafios para a elaboração da personalidade da marca

Foi perguntado aos dois grupos de interesse qual era a principal dificuldade em definir os atributos da personalidade da marca. Primeiramente serão apresentadas as respostas dos gestores das associações (AS), e, logo após, a do gestor da empresa de consultoria (E).

A AS1 considera que a maior dificuldade para a escolha dos atributos que iriam pertencer à marca foi a diversidade: “acho que é a diversidade, a gente lida com empresa de todo tipo, sempre que você quer colocar empresas e produtos diferentes em um mesmo cesto, tem essa dificuldade de criar uma identidade para isso”. A AS4 corroborou com esta afirmação.

Já a AS2, responde que a dificuldade foi chegar em um consenso sobre os atributos que fariam parte da personalidade da marca. “A agência nos trouxe dez opções, quando você senta numa mesa com todas as entidades, um gosta, outro odeia, outro ama.”. Para o gestor da AS3 a dificuldade está relacionada com a continuidade do projeto, ele comenta que para a marca dar certo, ela deve ser implementada de maneira contínua e não fazer ações somente quando é disponibilizada alguma verba.

A AS5 relata que a dificuldade para o setor em definir uma identidade para a marca Brasil Fashion System está relacionada à

[...]diversidade de posicionamento, que se deve a diferença entre os produtos [...] Dentro de uma única associação, exportamos malas, mochilas, bolsas. Cada um desses segmentos tem uma estratégia diferente, o lugar que vende cinto é diferente do lugar que compra a mala [...] entre as associações também é assim. [...] por isso, é difícil conseguir envolver tudo isso em uma única estratégia da moda brasileira lá fora.

A AS6 concorda com esta visão ao dizer que “na realidade eu acho que é essa diversidade muito grande de oferta que a gente tem, por um lado muito bom poder dizer que a gente oferece tudo, mas por outro é muito difícil de criar uma unidade”. A gestora ainda comenta sobre o atributo diversidade da marca Brasil Fashion System, ela diz que a sua associação tem trabalhado este atributo falando da diversidade racial, cultural e como isto está relacionado com o calçado. Porém, afirma que é justamente devido a esta diversidade que é difícil encontrar uma unidade para a comunicação tanto de uma única associação quanto para as sete associações como um todo. A AS6 também comenta sobre a diferença de maturidade entre os setores, indicando que dentro da marca Brasil Fashion System existem alguns setores que são mais maduros que outros, da mesma forma que também existem empresas mais maduras e com mais experiências de exportação do que outras. Para a gestora esta distinção entre o amadurecimento e a atitude das empresas também contribuiu para o aumento na dificuldade em conseguir planejar uma identidade consolidada para todo o setor de moda.

Corroborando com esta visão, a AS7, também relata sobre a dificuldade em encontrar atributos comuns para a identidade do setor “eu acho que a dificuldade de identificar um atributo comum é justamente porque as empresas têm DNA diferente, então você querer colocar todo mundo [...] em uma identidade comum, é muito difícil.”. Adicionalmente, ela diz também que algumas empresas não se identificam e não querem fazer parte desta identidade da marca setorial, principalmente as que já estão internacionalizadas e que já tem a sua marca própria desenvolvida. Comparando com a literatura em marcas setoriais, um dos resultados do estudo de Capellaro (2013) indica que as empresas que são associadas às marcas, no começo, não conseguem ver o benefício de utilizar uma marca setorial, pois acreditam que ela pode se sobrepor às suas próprias marcas. Adicionalmente, a AS7 também afirma que a Brasil Fashion System deve ser um mecanismo para as empresas que estão iniciando as suas exportações.

A AS7 relata ainda que a maior dificuldade foi focar em poucos atributos, porque na pesquisa realizada pela E apareceram quinze atributos sobre a forma que as pessoas viam a moda brasileira, então segundo ela foi complicado filtrar quais seriam os atributos corretos para serem comunicados pela marca.

A E comenta que fazer uma marca para representar sete associações é muito difícil, porque primeiro tem um conjunto grande de entidades envolvidas e nem sempre estão alinhadas nos seus objetivos. Ele diz que também existe uma mudança constante de pessoas que estão envolvidas no planejamento e desenvolvimento da marca, além de pouca disciplina. O diretor ainda relata que tanto as associações quanto a empresa de consultoria e a Apex-Brasil ficaram discutindo por meses sobre a elaboração da marca, foi realizado um investimento alto e

bastante tempo foi gasto para o seu desenvolvimento. Porém, após ter todo o *branding* desenvolvido e chegar a hora de utilizar a marca, as associações não utilizaram.

5.2. Desafios para a comunicação da marca

Foi perguntado qual era a dificuldade em relação à comunicação da marca Brasil Fashion System. A AS1 diz que a maior dificuldade é trabalhar com todas as marcas que já existem. Ela comenta que tem a marca do setor como um todo e também a marca de cada uma das associações. Para ela, essa quantidade de marcas pode gerar confusão para quem está de fora, pois pode ser difícil a compreensão da hierarquia entre elas.

A AS2 corrobora com esta afirmação, ao comentar sobre a existência de várias marcas criadas pela Apex-Brasil. Segundo a gestora, a Apex-Brasil criou em 2014 a marca Brasil Beyond que entrou em conflito com a Brasil Fashion System, pois ficou definido que todas as associações deveriam utilizar a Brasil Beyond, não só as do setor de moda. Devido a isso, a Brasil Fashion System deixou de ser utilizada por um tempo. Do mesmo modo, segundo a ela, também existe a marca Brasil, uma marca que é para ser utilizada por todas as entidades e até mesmo pela embaixada.

Ela menciona ainda que em determinado momento a Apex-Brasil orienta as associações que utilizem uma marca e, de repente, é criada uma segunda marca para ser utilizada em substituição à primeira. Para a gestora, tais mudanças de marcas acabam atrapalhando a consolidação de sua comunicação, pois elas são comunicadas em períodos curtos de tempo, até que uma nova marca apareça ou em seu lugar ou em conjunto, o que pode confundir o comprador internacional.

A AS4 também concorda com a visão das gestoras da AS2 e AS1, ao dizer que como existiam muitas marcas, a Brasil Fashion System acabou se desvirtuando do conceito, de modo que o seu uso ficou mais restrito, fazendo com que a marca fosse poucas vezes utilizada no exterior. Por sua vez, a AS3 comenta que para a comunicação adequada da marca no mercado internacional, deve ser feito um trabalho contínuo, sem depender do valor do dólar, pois desse modo existe maior possibilidade de a marca ir conquistando o mercado aos poucos.

O gerente de projetos da AS5 relata sobre a complexidade da comunicação da marca devido ao fato de que é difícil ocorrer de as associações poderem ir aos mesmos eventos, onde a marca seria passível de utilização. Ele diz que a dificuldade na comunicação da marca ocorre porque cada entidade tem uma estratégia diferente e atuam em mercados distintos, ficando raros os acontecimentos de eventos simultâneos, o que dificulta a utilização da marca do setor de moda. Adicionalmente, a gestora de projetos da AS6 diz que para que a marca seja utilizada e comunicada é necessário existir sinergia entre os eventos realizados pelas associações "a marca Brasil Fashion System deve ser utilizada quando existir sinergia e não ficar buscando ou procurando uma sinergia para poder usar a marca".

Para a AS7, a comunicação da marca Brasil Fashion System deve ser feita quando as empresas de todas as associações puderem se apresentar juntas em um evento, porque desse modo a marca teria mais força. Ela argumenta que no caso de somente uma das associações ir para um evento no exterior e utilizar a marca, ela acaba perdendo seu sentido, pois a finalidade é ela representar o setor de moda como um todo, então no evento que ela for utilizada deve conter sapatos, acessórios, bolsas, vestuário e tudo que estiver relacionado ao setor de moda do Brasil. Dessa forma, para a gestora da AS7, a comunicação da marca encontra barreiras, pois é muito difícil existir oportunidades de utilizá-la, já que os mercados das associações são distintos. Como forma de amenizar este problema, ela propõe que a Apex-Brasil disponibilize uma verba para que as associações possam utilizar no projeto da marca, dessa forma, as associações iriam para eventos do Brasil Fashion System, sem ter que retirar o financiamento de suas próprias reservas. No entanto, segundo ela, estes eventos teriam que ocorrer em um mercado que seja foco para a maioria das associações, senão não seria vantajoso para os empresários participarem.

Adicionalmente, a AS6 comenta sobre o plano de ação, que consiste em definir ações para entregar o que está sendo comunicado pela marca. Segundo a gestora, o plano requer algumas atitudes que não cabem à Apex resolver, como a melhora da tecnologia utilizada pelas empresas para aumentar a qualidade dos produtos. Já para o diretor da E, a dificuldade na comunicação da marca é que as associações deveriam ter mais disciplina para fazer com que a marca fosse utilizada, sendo necessário que as pessoas sejam mais articuladas, para fazer com que o projeto realmente aconteça.

5.3. Desafios para o relacionamento com o comprador

Perguntou-se sobre as dificuldades do relacionamento com os compradores internacionais do setor. A gestora da AS1 comenta que em muitos casos a distância é um desafio que pode prejudicar o relacionamento, e que a marca Brasil Fashion System pouco pode fazer para ajudar neste relacionamento. Por sua vez, a gestora da AS2 comenta que o desafio no relacionamento com o cliente encontra-se no momento de conseguir o contato com ele, e que para tanto seria importante ter um agente internacional "a gente precisa ter uma pessoa local que faça essa ponte, que nem que eu te falei que a gente tinha uma consultora Alemã, que ela conseguiu trazer compradores bons pra cá, porque ela tinha essa interface por nós, então abriu o mercado".

A AS2 acredita que a marca Brasil Fashion System ainda não pode contribuir para este relacionamento, pois é muito nova e ainda não foi muito bem trabalhada:

[...] ela foi criada em 2012, [...] a gente meio que começou a criar a campanha e parou, só faz o atestado com aquele selo, não trabalha essa marca como um grupo, não fala com o jornalista, com uma imprensa pra divulgar. Ela só tá lá, eu acho que ela está passando despercebida.[...] Quando faz *stand* institucional na feira de Paris junto com a ABEST, a gente só coloca a marca no *stand* [...] mas só isso, mais nada.

A AS3 comenta que no momento eles não estão utilizando a marca setorial, portanto não tem como ela contribuir para o relacionamento com os compradores internacionais. Para a AS4, os desafios de relacionamento com o comprador estão relacionados à logística e aos acordos comerciais que dificultam um pouco a abordagem no exterior, não comentando sobre os benefícios da marca. Já o gestor da AS5 relata que, quando os compradores internacionais conhecem o Brasil, frequentemente eles querem manter um relacionamento. Como esses compradores consideram que a origem brasileira do produto é algo favorável, dessa forma, a marca Brasil Fashion System poderia contribuir para o relacionamento ao indicar a origem dos produtos nas feiras internacionais.

A AS6 comenta que os desafios de relacionamento com os compradores são relacionados à imagem. Ela menciona que na maioria dos lugares existe uma avaliação positiva sobre o povo brasileiro e que nesses casos o relacionamento é bom. No entanto, existem casos em que é percebida uma restrição no mercado em fazer negócios com brasileiros, ou por falta de conhecimento sobre o país, ou por terem tido alguma experiência negativa. A gestora diz que isso pode afetar o relacionamento com os compradores.

Já a AS7 relata que uma das dificuldades de relacionamento com os compradores é o acesso aos novos clientes "porque eles são muito assediados, pra você criar um apelo para ele vir até você, isso é uma dificuldade". Sobre a contribuição da marca setorial para este relacionamento, a gestora diz que a Brasil Fashion System poderia auxiliar:

[...] a ter esse contato com quem são bons compradores da ABIT, da ABEST, pra essa pessoa falar 'olha, tem uma bijuteria do Brasil eu que é ótima', pra ter essas referências, pra abrir porta em outros mercados, eu acho muito interessante, porque você otimiza os contatos de todo grupo, um ajuda o outro.

O diretor da E corrobora com a AS7 dizendo que a marca deve auxiliar no relacionamento, pois se o cliente percebe o valor da marca, já é um forte instrumento para a negociação. Ele afirma

que a marca possibilita que o setor tenha uma identidade, seja reconhecido, tenha um valor e ganhe distinção perante os demais setores de países diversos.

5.4. Benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System

Foi perguntado aos três grupos de interesse sobre as formas que a marca Brasil Fashion System traz benefícios para o setor. A gestora da AS1 diz que considera que o papel da marca é comunicar a identidade do grupo, comunicar que o Brasil também tem moda e que a moda é tudo o que eles estão divulgando, seja pela Brasil Fashion System, seja pela marca individual das associações.

Já a gestora da AS2 considera que a marca “vem padronizar tudo que a gente sempre quis e quer dizer para o público externo”. Ela também menciona sobre o processo de criação da marca “esse processo de criação [...] foi muito legal pra todo mundo porque a gente aprendeu um pouco, [...] representando a indústria o que ela é hoje e o que a gente gostaria que ela fosse daqui pra frente”. Sobre os benefícios que a marca pode trazer, ela comenta da importância de ter uma unidade “porque a hora que você vai falar de Brasil são tantas entidades e é muito confuso na cabeça do comprador, ele não sabe o que é ABIT, ABEST, Apex-Brasil...”. Porém, a gestora também relata que a consolidação da marca e de sua imagem ainda pode demorar, mas que para isso aconteça é necessário continuar trabalhando com a marca para que o consumidor possa assimilá-la. No entanto, ela menciona que as associações não estão fazendo este trabalho no momento, seria necessário ter uma equipe e verba para definir as ações.

O gestor da AS3 acredita que atualmente a marca não está trazendo benefícios para nenhuma entidade. Ele diz que a ideia de fazer uma marca para o setor é muito boa e que ela poderia contribuir para todas as associações. Para a superintendente da AS4, o benefício da marca setorial é mostrar o conceito da moda brasileira integrado com vários segmentos, segundo ela, esta comunicação é importante. O gestor da AS5 comenta que a marca traz maior visibilidade para o setor de moda, porque ela vai além do segmento da sua associação. Além disso, ele menciona que a marca é bem-conceituada e que eles têm interesse em continuar utilizando-a, porém somente para os momentos corretos.

Ainda sobre os benefícios de se utilizar a marca, a AS6 comenta que a marca só é benéfica se ela for utilizada quando houver sinergia entre as ações porque no caso de não haver, não existe também a necessidade da utilização da marca. Já para a AS7, o maior benefício que uma marca setorial pode trazer é a otimização de recursos e compradores.

Para o diretor da E, um dos benefícios de uma marca setorial é poder auxiliar as pequenas empresas a chegar ao mercado externo, utilizando a organização do grupo e o discurso da marca. Ele considera viável a criação da marca e também necessária, principalmente para as empresas poderem iniciar as suas exportações. Ele comenta que o processo de exportação é muito caro e se ele tiver o custo dividido com a associação que as representam, poderia ficar mais barato. Porém também argumenta que um desafio é conseguir fazer com que todas as associações façam as mesmas ações, para poderem dividir o custo.

5.5. Desafios gerais e melhorias

Por fim, também foi perguntado aos três grupos de interesse sobre o que poderia melhorar na marca e quais são os principais desafios para ela. A gestora da AS1 comenta que o maior desafio para associação é o de comunicação como um todo, de ter que utilizar várias marcas em um mesmo evento e ter que trabalhar com elas.

Já a AS2 relata que o que as associações fizeram até o momento é pouco perto do que é possível fazer, porém é necessário ter tempo das entidades, disponibilidade, verba, e vontade para poder fazer com que a marca setorial seja utilizada. A gestora diz que não é fácil controlar todas as ações necessárias para colocar a marca Brasil Fashion System em prática, mas que seria possível realizar mais práticas gerenciais, contanto que todas as associações estivessem

dispostas e aceitassem se organizar com regras estabelecidas. Adicionalmente esta entrevistada considera que o maior desafio para a marca, no momento, é sobreviver. No entanto, a gestora menciona que é importante perceber que já é uma evolução a marca ter sido feita, porque pouquíssimos países fizeram esse trabalho. Ela diz que “ a Espanha tem um trabalho forte, Colômbia, Reino Unido, [...] eles estão em todos lugares com panfletos, e eles têm um trabalho bem agressivo, têm os *stands* distribuindo na porta dos eventos.”. Por fim, relata que ainda tem esperança que o setor consiga manter a marca, pois a parte mais difícil que, segundo ela, era criar os conceitos da marca, já foi feita.

Para a AS3, a dificuldade da marca setorial encontra-se na gestão das organizações que administram o projeto. Ele comenta que, de acordo com a pessoa que entra na Apex há muitas mudanças, a troca de gestor influencia muito e na iniciativa pública isto ocorre frequentemente, o que acaba prejudicando o desenvolvimento de projetos que iniciaram em governos anteriores, por falta de continuidade.

A AS5 comenta que o desafio principal para que a marca continuasse no exterior, é ela ser mais aplicada. O gestor diz que seria necessário desenvolver estratégias de posicionamento de marca no exterior. Além disso, para ele, teria que ter mais tempo das associações dedicado a isso, além de mais reuniões agendadas e o desenvolvimento de um plano internacional de posicionamento da marca. Ele ainda diz que acredita ser necessária uma ação mais robusta, com mais recursos investidos. Adicionalmente, ele também questiona a existência de várias marcas.

Também foi perguntado para a AS5 se a sua associação continuaria utilizando a Brasil Fashion System ou se ela irá utilizar somente a Brasil by Bags, que é a marca setorial específica da sua associação. O gestor menciona que eles continuariam utilizando a Brasil Fashion System, pois ela não é conflitante com a Brasil by Bags, já que a segunda é utilizada em uma esfera da associação enquanto que a primeira é utilizada no âmbito governamental, de todo o setor.

A AS6 argumenta que, para que a marca melhore, poderia ser viável um estudo mais aprofundado sobre o que cada uma das entidades faz. Ela conta que por algum tempo eram realizados simpósios de moda internacionais com todas as entidades de moda envolvidas. Dessa forma, era possível conhecer um pouco melhor o que cada um fazia, mas atualmente ela considera que falta ter alguém que faça este estudo para que haja um entendimento sobre o que cada uma das associações está fazendo. Segundo a gestora, este conhecimento possibilitaria selecionar melhor quais ações no exterior são sinérgicas entre as associações, para que seja possível trabalhar em conjunto e utilizar a marca. A entrevistada ainda relata que existia um esforço neste sentido por um tempo, foram elaborados comitês de promoção comercial, de marca e de design que tinham a finalidade de encontrar sinergia dentro destes focos estratégicos. Apesar de estes comitês não terem sido consolidados, a gestora acredita que a existência deles é necessária para que possa ser entendido como as associações podem trabalhar em conjunto.

Entre outras melhorias sugeridas, a AS7 indica que seria necessário ter uma gestão externa para a marca Brasil Fashion System. Além da gestão, ela menciona a importância de recursos financeiros específicos para ações com a marca, para que não seja necessário que as associações retirem os recursos de ações individuais já planejadas, tendo em vista que ela, assim como as outras associações, não considera viável retirar o capital de uma ação que o resultado é certo, para investir em uma ação conjunta que o resultado ainda não é previsível.

Já a E sugere que as associações tenham uma consultoria de marca permanente, que assessore as entidades neste projeto. Segundo ele, a assessoria para a marca foi provisória. Além disso, o diretor relata que faltam alguns instrumentos de acompanhamento da gestão e que ocorre descontinuidade nas ações de marcas setoriais pelos gestores responsáveis pelo projeto, por causa da frequente troca de gestores do projeto. Para ele, o principal desafio para a marca atualmente é a obtenção de disciplina para a utilização da marca, pois “a marca foi criada e planejada, agora só falta ser implementada”.

6. Discussão dos resultados

Os resultados apresentados levam à conclusão de que a marca setorial Brasil Fashion System traz alguns benefícios ao setor de moda brasileiro, confirmando parcialmente a proposição do estudo. Para a maioria dos entrevistados, a marca não está trazendo tantos benefícios, pois não está sendo utilizada adequadamente. Conforme os gestores comentaram, somente o logo da marca é utilizado, a campanha dela chegou a ser desenvolvida, mas não está sendo aplicada. Portanto, devido aos problemas de comunicação encontrados, não é possível que a marca traga os benefícios esperados pelas organizações que foram responsáveis pela sua criação.

Na literatura alguns trabalhos indicam os benefícios trazidos pelas marcas setoriais. Ringer et al. (2013) comentam sobre as vantagens competitivas para o setor de tecnologia da informação trazidas pela marca setorial Brasil IT+. O trabalho de Bruwer e Johnson (2010) mostra que a região de proveniência adicionada ao produto aumenta quase sempre a confiança do consumidor na qualidade do produto.

Já o trabalho de Tregear e Gorton (2009) fala sobre os motivos para a utilização de marcas setoriais. Os autores mencionam que um deles é que elas oferecem às empresas individuais os meios para conseguirem uma marca com forte presença desde o seu lançamento sendo que isso pode ser importante principalmente para as pequenas empresas. Para o presente estudo foi verificado que três dos entrevistados mencionaram sobre a importância que a marca setorial tem para as pequenas empresas de seus setores. A gestora da AS7 comenta que algumas empresas maiores e já internacionalizadas não gostam de ser representadas por marcas setoriais, porque elas já têm a sua própria identidade. Porém, para a gestora, a marca setorial pode, muitas vezes, ser vista como uma "incubadora" para que as pequenas empresas consigam se internacionalizar, pois ela dá o suporte de imagem necessário.

Outro motivo de utilização das marcas setoriais mencionado por Tregear e Gorton (2009) é quando os atributos do produto são vinculados à sua origem. Para a marca Brasil Fashion System, verificou-se que algumas associações possuem seus atributos vinculados às características brasileiras e veem isso como positivo. Por outro lado, outras associações não possuem atributos brasileiros em seus produtos. Finalmente, há um vínculo da marca com cores, o que pode causar problemas para a comunicação do atributo qualidade, como menciona o gestor da AS5.

Por fim, o último motivo para uso de marcas setoriais mencionados por Tregear e Gorton (2009) é que as agências governamentais estimulam o marketing coletivo de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento econômico local. Essa ocorrência também pode ser verificada pelo presente estudo, pois foi possível observar que a marca setorial está muito ligada às ações das associações e da Apex-Brasil, são elas que propõem as ações para a marca e que financiam grande parte dos eventos. A marca não se confunde com as marcas corporativas, pois todas as ações em que ela aparece são desenvolvidas e promovidas pelo setor como um todo, e não por uma ou outra empresa separadamente. Além disso, como os eventos em que a marca é utilizada recebem incentivos da Apex-Brasil e da associação correspondente, o custo para os empresários que participarem é reduzido.

Por meio das respostas dos entrevistados, assim como da literatura abordada, é possível perceber que a marca para o setor de moda brasileiro pode ser viável e trazer diversos benefícios. O que ocorre no momento é que a marca Brasil Fashion System parece não estar sendo utilizada de maneira adequada, tendo em vista que a campanha de marketing, apesar de ter sido desenvolvida pela E, não chegou a ser implementada pelas associações.

Diversos motivos de a marca não estar sendo utilizada foram mencionados pelas associações. O primeiro é a dificuldade de encontrar mercados-alvo comuns entre elas para que possam ser efetuadas ações em conjunto no exterior. Acredita-se que, se houvesse uma proposta da Apex-Brasil para disponibilizar verbas separadas para o projeto da Brasil Fashion System às associações, ficaria mais fácil de todas as entidades participarem do evento em conjunto, em

mercados-alvo que seriam previamente definidos para a atuação da marca. Para que esta ação seja possível, é necessário identificar mercados-alvo comuns para as associações, pois caso o evento seja em um mercado que não tenha interesse nos produtos das empresas, a comercialização de produtos poderia ser baixa, o que traria prejuízo tanto para a Apex-Brasil que teria disponibilizado verba de modo errôneo, tanto para as indústrias, pois elas também dispõem valores elevados para participar destes eventos no exterior.

Outra dificuldade é a existência de várias marcas da Apex-Brasil. Segundo os entrevistados, a utilização de diversas marcas em conjunto durante um mesmo evento pode gerar confusão para o comprador internacional. Os entrevistados relatam que ocorrem diversas mudanças de utilização das marcas criadas pela Apex-Brasil. Segundo eles, existe a marca Brasil, a Brasil Beyond, a Brasil Fashion System e a marca individual de promoção internacional de cada uma entre as sete associações do setor de moda. Os gestores comentam sobre a dificuldade de comunicar todas estas marcas ao mesmo tempo. Dessa forma, é sugerido que as marcas sejam reavaliadas para verificar quais são realmente necessárias de serem utilizadas em eventos de promoção internacionais. Posteriormente, é necessário criar uma padronização, para que todas as associações utilizem as marcas para as mesmas finalidades. Domeisen (2003) diz que é necessário garantir que a marca será sempre promovida e também determinar padrões de uso para que haja a construção de sua credibilidade.

O terceiro motivo é que algumas associações não consideram que os atributos definidos para a comunicação da marca Brasil Fashion System são convergentes com os objetivos de comunicação de suas associações. Isso ocorre porque eles dizem que os atributos não representam as indústrias que são associadas a elas. Dessa forma, é importante verificar a possibilidade da definição de atributos mais neutros, que possam representar todas as associações do setor, de modo que nenhuma seja prejudicada pela comunicação de determinado atributo (Iversen & Hen, 2008). A presença de um comitê responsável somente pela gestão da marca poderia auxiliar nesta e em outras ações que serão necessárias para que o projeto de marca setorial para o setor de moda brasileiro tenha continuidade. A abertura de um comitê foi também mencionada por alguns entrevistados. Eles consideram viável a presença de alguém de fora das sete associações, cujas atribuições fiquem restritas ao gerenciamento da marca setorial.

Este comitê seria responsável, portanto, por selecionar os mercados onde ocorreriam as ações da Brasil Fashion System, por organizar os eventos e por implementar a campanha de marketing da marca. Sendo assim, a dificuldade em encontrar ações sinérgicas para a marca, seria reduzida, já que o comitê também seria responsável por entender mais sobre cada uma das associações a fim de verificar quais mercados seriam benéficos a ela.

O quarto motivo mencionado é que a troca de gestores da Apex-Brasil e das associações pode gerar descontinuidade para o projeto da marca setorial de moda brasileira. Segundo os entrevistados, quando um novo gestor assume o cargo, os projetos anteriores não são retomados, o que dificulta a evolução destes projetos setoriais. O último passo de criação de marca-país proposto por Domeisen (2003) indica que é necessário que seja estabelecida uma estrutura de gestão de longo prazo para que a construção da marca seja contínua, já que para ocorrerem as mudanças propostas é necessário haver tempo. Os gestores entrevistados dizem que eles têm interesse em continuar com a marca. Portanto, é preciso um trabalho mais contínuo para esta marca setorial, onde sejam elaboradas ações sinérgicas de modo que todas as associações possam utilizá-la em conjunto, para que a sua identidade seja comunicada e entregue de um modo mais eficiente.

7. Considerações finais

Após ter apresentado os principais motivos que levam às dificuldades de utilização e implementação da campanha de marketing da Brasil Fashion System no exterior, é importante ressaltar que as barreiras encontradas se devem em grande parte pela complexidade do setor de moda brasileiro, tendo em vista que a marca deste setor foi desenvolvida para representar

sete associações distintas entre si, sendo que cada uma destas associações possuem uma marca setorial específica.

Sendo assim, é possível que outras marcas setoriais utilizadas para representar setores menores, compostos de somente uma associação, tenham menos barreiras de gestão da identidade a serem enfrentadas, podendo trazer maiores benefícios já que a identidade pode consolidar-se mais facilmente. A dificuldade de encontrar mercados-alvo em comum, por exemplo, seria reduzida tendo em vista que a variabilidade entre os produtos exportados é menor. Do mesmo modo, a dificuldade em encontrar atributos para comunicar a personalidade da marca no exterior também seria amenizada, tendo em vista que setores que englobam empresas que exportam um mesmo tipo de produto podem conseguir definir características comuns adequadas às organizações mais facilmente.

Especificamente para a Brasil Fashion System, o presente estudo indica que as dificuldades de gestão da marca estão, em grande parte, relacionadas à diversidade encontrada entre as associações, o que dificulta a consolidação de sua identidade. Para a marca do setor de moda, caso as barreiras encontradas não sejam solucionadas ou ainda se as organizações responsáveis pela sua gestão não considerarem viável a resolução das dificuldades apresentadas, é sugerido que as associações utilizem apenas as suas marcas setoriais específicas para se promoverem no exterior.

Acredita-se que a utilização destas marcas setoriais específicas traga maiores benefícios do que a marca setorial que abrange muitos setores, como é o caso da marca Brasil Fashion System, porque a sua identidade pode ser consolidada mais facilmente no exterior. Além disso, a utilização somente das marcas setoriais específicas, pode contribuir para a redução do número de marcas utilizadas pela Apex, que também foi um dos desafios mencionados pelos gestores. A comunicação de diversas marcas no exterior pode confundir a percepção do comprador internacional, dificultando a formação de uma identidade consolidada do setor.

Outra conclusão importante é que as marcas setoriais trazem mais benefícios para empresas menores que estão iniciando as suas exportações, uma vez que empresas maiores já internacionalizadas têm preferência pela utilização e comunicação de sua marca própria. Sendo assim, entre os benefícios esperados de uma marca setorial tem-se o auxílio para a internacionalização de empresas pequenas, pois ela auxilia na comunicação e na visibilidade destas indústrias no exterior. Esta conclusão também é confirmada pelo trabalho de Tregear e Gorton (2009) que indica que um dos benefícios das marcas setoriais é que elas oferecem às pequenas empresas meios para conseguirem uma marca com forte presente internacional desde o seu lançamento.

Sobre às contribuições teórica, alguns trabalhos recentes que indicam especificamente a necessidade da presente pesquisa. Castro e Giraldi (2015) buscam entender as diferenças conceituais entre os tipos distintos de marcas compartilhadas no Brasil, sendo elas, indicações geográficas, marcas coletivas e marcas setoriais. As autoras sugerem um estudo mais aprofundado em cada um dos tipos de marcas compartilhadas apresentadas no artigo, podendo ser necessário investigar os diversos setores que utilizam estas marcas, identificando os benefícios obtidos e desafios enfrentados com a implantação e gestão de tais recursos.

Em relação à contribuição prática, acredita-se que o presente trabalho poderá auxiliar a gestão de marcas setoriais, em especial à do setor estudado, tendo em vista que a pesquisa elucida quais são os principais benefícios e desafios de promoção no exterior para a marca setorial, podendo ajudar a identificar possíveis melhorias necessárias para a gestão marca, as quais também podem ser utilizadas para outras marcas setoriais desenvolvidas pela Apex-Brasil.

Várias de investigações científicas podem completar esta linha de pesquisa abordada, é sugerido que sejam realizadas pesquisas sobre: i) a percepção que as empresas inseridas nos setores possuem sobre as marcas setoriais; ii) a percepção que os compradores internacionais têm sobre as marcas setoriais brasileiras; iii) a identificação de marcas setoriais de sucesso de outros países que possam ser comparadas com as marcas setoriais brasileiras; v) avaliação do

desempenho de marcas setoriais por meio do valor exportado pelo setor; vi) comparação da marca setorial de moda com as marcas utilizadas por outros países para promoção deste setor; vii) a utilização dos diversos tipos de marcas da Apex-Brasil por uma única associação ou setor; viii) verificar utilização das marcas individuais das associações do setor de moda no exterior; ix) os *trade-offs* dos custos públicos e dos benefícios gerados, especialmente no desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

Referências

Apex-Brasil. (2009). Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. *Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de Marcas Setoriais: Branding*. 2009. Disponível em: http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/1864/=BRANDING_Revisto_.pdf. Acesso em: mar. 2015.

Apex-Brasil. Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. Disponível em < <http://www.apexbrasil.com.br/participe-dos-nossos-projetos-com-as-entidades-setoriais>>. Acesso em 18 set. 2016.

Bardin, L. (2007). *Análise de conteúdo*. (70a ed.). Lisboa.

Bruwer, J., Johnson, R. (2010). Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry. *Journal of Consumer Marketing*, 27, 5-16.

Capellaro, A. F. (2013). *O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa*. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

Capellaro, A. F., Giraldi, J. M. E. (2015). Sector brand development in Brazil: prospects and challenges. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 11, 353-375.

Castro, V. A, Giraldi, J. M. E. (2015); Estratégias de marcas para setores brasileiros: uma análise das diferenças conceituais entre indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial, In Encontro de estudos em estratégia, Brasília, DF, Brasil, 7.

Domeisen, N. (2003). Is There a Case for National Branding? International Trade Centre. In International Trade Forum, 1.

Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: concepts, issues, practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Fetscherin, M. (2010). The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. *International Marketing Review*, 27(4), 466-479.

He, H.W., Balmer, J. M. T. (2006). Alliance brands: building corporate brands through strategic alliances? *Journal of BrandManagement*, 13(4-5), 242-256.

Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. Projeto setorial Apex Brasil, 2015. Disponível em: < <http://www.ibgm.com.br/acoes/> > Acesso em: jan. 2016.

Iversen, N.; Hem, L. E. (2008). Provenance association as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), 603-626.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. (6.ed). Porto Alegre: Bookman.

Pappu, R., Quester, P. Country Equity: Conceptualization and empirical evidence. *International Business Review*, v. 19, p. 276-291, 2010.

Ringer, N. J., Giraldi, J. M. E., Capellaro, A. F., Liboni-Amui, L. B. (2013). The brand creation process in the information Technology Sector: The case of Brasil IT+. *Internacional Journal of business administration*, 4 (2), 27-38.

Tregear, A., Gorton, M. The challenges of sharing: brand as club goods. *European Journal of Marketing*, 43, (5/6), 826-842, 2009.

1. Aluna de doutorado pela Universidade de São Paulo (USP), Brasil. E-mail: mtalourencao@fearp.usp.br
 2. Professora Associada da Universidade de São Paulo (USP), Brasil. E-mail: jgiraldi@usp.br
 3. Professor Associado da Universidade de São Paulo (USP), Brasil. E-mail: jorgecaldeira@usp.br
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 18) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados