UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO

Desenvolvimento de modelo de identidade para marca setorial: um estudo sobre a marca
Brasil Fashion System

ORIENTADORA: PROFA. DRA. JANAINA
DE MOURA ENGRACIA GIRALDI

RIBEIRÃO PRETO
2016

Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Dante Pinheiro Martinelli
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

MARINA TOLEDO DE ARRUDA LOURENÇÃO

Desenvolvimento de modelo de identidade para marca setorial: um estudo sobre a marca
Brasil Fashion System

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. JANAINA DE
MOURA ENGRACIA GIRALDI

RIBEIRÃO PRETO
2016

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Lourenção, Marina Toledo de Arruda

Desenvolvimento de modelo de identidade para marca setorial: um estudo sobre a marca Brasil Fashion System. Ribeirão Preto, 2015.

223p. : il.; 30cm

Projeto de Dissertação de Mestrado apresentado à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP.

Área de Concentração: Administração de Organizações.

Orientadora: Giraldi, Janaina de Moura Engracia.

1. Marca setorial.
2. Marca Brasil Fashion System.
3. Modelo de identidade de marcas setoriais.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Prof^a Dra. Janaina de Moura Engracia Giraldi, pela sua dedicação, atenção, disponibilidade, apoio e incentivo dado ao orientar e acompanhar o meu mestrado.

À Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), da Universidade de São Paulo, pelo seu apoio institucional, em especial à seção de pós-graduação por todos os esclarecimentos.

Aos docentes e funcionários da FEA-RP pelo apoio e convites durante o mestrado, incluindo projetos e bancas de trabalhos de conclusão de curso.

À Prof.^a Dra. Lara Liboni e à Prof.^a Luciana Cezarino, membros da banca de qualificação e defesa pelas sugestões de melhorias que contribuíram muito para trabalho.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

Aos entrevistados que aceitaram o convite para participação desta pesquisa: gestores das associações, da Apex-Brasil e da consultoria Gad.

Aos meus pais Maria Zilda e Pedro, ao meu irmão, Pedro e a minha família que sempre me motivou, incentivou e acreditou nas minhas escolhas.

Ao meu namorado e amigo, Lucas, pelo seu apoio e incentivo ao desenvolvimento das minhas atividades acadêmicas.

A todos os meus amigos, em especial Amália, Ana Augusta, Augusto, Jéssica, Larissa, Luciana, Luisa, Luiza, Manuela, Michelle, Natália, Tiffany e Victor Hugo, que sempre me acompanharam ao longo da faculdade e do meu mestrado.

“Gaste mais horas realizando que
sonhando, fazendo que planejando
vivendo que esperando”
Sarah Whestphal

RESUMO

LOURENÇÃO, M.T.A. **Desenvolvimento de modelo de identidade para marca setorial:** um estudo sobre a marca Brasil Fashion System. 2016. 223f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

Alguns setores da economia não se identificam ou não se beneficiam da imagem passada pelo seu país de origem. Para eles é necessária a criação de uma identidade própria por meio das marcas setoriais, para competição no mercado externo. O presente estudo propõe um modelo de identidade para marcas setoriais e verifica sua aplicabilidade para a marca setorial Brasil Fashion System. Foram definidos três objetivos específicos. O primeiro consiste em identificar quais são os atributos envolvidos na construção da identidade setorial da marca estudada diante das organizações responsáveis pela sua formação. O segundo, em identificar quais são os aspectos comuns percebidos na sua identidade entre as organizações responsáveis pela sua formação. O terceiro, em identificar quais são os desafios e os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System. Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa exploratória por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com três grupos: i) Gestores das associações que fazem parte da marca Brasil Fashion System; ii) Gestora da Agência de Promoção a Exportação Brasileira (Apex-Brasil); iii) Diretor da empresa Gad, responsável pela consultoria realizada para a marca setorial estudada. Os resultados indicam que os atributos do modelo de identidade para marcas setoriais podem ser aplicados à marca Brasil Fashion System com exceção de dois elementos: embalagem e ação dos distribuidores e fornecedores. Foi descoberto que os atributos da identidade da marca setorial de moda não foram percebidos de modo convergente pelas associações que a compõem e, por fim, que a marca setorial Brasil Fashion System atualmente não está trazendo benefícios para o setor de moda brasileiro porque não está sendo utilizada corretamente. Os entrevistados acreditam que se a sua campanha de marketing fosse colocada em prática a marca poderia trazer benefícios ao setor. Os motivos indicados pela falta de utilização da marca estão relacionados à dificuldade de encontrar mercados-alvo comuns entre as associações para que elas possam realizar eventos no exterior em conjunto; ao grande número de marcas da Apex existentes e que devem ser utilizadas ao mesmo tempo pelas associações; à definição de atributos para a Brasil Fashion System que não são adequados a todas as associações; à frequente troca de gestores da Apex e das associações que dificulta a continuidade de projetos setoriais e à ausência de um comitê responsável pelo desenvolvimento da marca. Acredita-se que marcas setoriais que representem setores menores podem trazer maiores benefícios, uma vez que a sua gestão é facilitada pelo menor número de diversidade existente entre as organizações representadas pela marca. Espera-se que o modelo desenvolvido possa ser aplicado para a construção da identidade de marcas setoriais de outros setores em trabalhos posteriores, contribuindo para a gestão e estudos nesta área.

Palavras-chaves: Marca setorial. Marca Brasil Fashion System. Modelo de identidade de marcas setoriais.

ABSTRACT

LOURENÇÃO, M.T.A. **Identity model development for sector brands: a study about Brasil Fashion System brand.** In 2016. 223f. Dissertation (Master in Management of Organizations) – Faculty of Economics, Business and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

Some economy's sectors do not identify or do not benefit themselves from disseminated image for their country of origin. For them is necessary to create their own identity through sector brands to compete in foreign markets. This study aims to propose a model of identity for sector brands and verify its applicability to the sector brand Brazil Fashion System. Additionally, this study has also defined three specific objectives. The first is to identify what are the attributes involved in the construction of the sector brand identity in view of the brand management organizations. The second one is to identify what are the common attributes perceived by fashion industry association in the sectorial brand. The third one is to identify what are the challenges and benefits brought by the sector brand Brazil Fashion System. An exploratory qualitative research through in-depth interviews was developed. Interviews were conducted with three groups: i) managers of trade associations that are part of Brazil Fashion System brand; ii) manager of Brazilian Exports Promotion Agency (Apex-Brasil); iii) the company's director Gad, responsible for consulting performed for the sector brand studied. As a result of this study, it was found that the model of identity for sector brands developed in this study can be applied to the analysis of Brazil Fashion System brand identity attributes with the exception of two elements: packing and action of distributors and suppliers. It was also discovered that the attributes of the sector fashion brand identity were not perceived equally by the associations that compose it and, finally, the sector brand Brazil Fashion System is not currently bringing benefits to the Brazilian fashion industry because it is not being used properly. The respondents believe that if their marketing campaign was put into practice, the brand could bring benefits to the sector. The reasons given for the lack of use of the brand were relate to: the difficulty of finding common target markets among associations so that they can hold events abroad together; the large number of Apex's brands to be used at the same time by the associations; the definition of attributes for the Brazil Fashion System that are not suitable for all associations; the frequent change of Apex and association's managers which makes the continuity of sector projects and the absence of a committee responsible for brand development. It is believed that sector brands representing smaller sectors can bring greater benefits, since their management is facilitated by the lower number of diversity among the organizations represented by the brand. It is expected that the developed model can be applied to identity development of sectorial brands from other sectors in later works, in order to verify its applicability to different sectors and to contribute to the management and for further studies about sector brands.

Keywords: Sector brand. Brand Brasil Fashion System. Identity model for sector brands.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de gerenciamento da marca Chernatony (1999)	41
Figura 2 - Construção da marca corporativa Schultz et al. (2005)	42
Figura 3 - Identidade da marca Aaker (2007).....	43
Figura 4 - Prisma da identidade Kapferer (2008)	45
Figura 5 - Modelo PDCL Ghodeswar (2008)	46
Figura 6 - Temas suportes da identidade da marca Heding et al. (2009)	47
Figura 7 - Modelo de identidade da marca B2B Coleman et al (2011).....	48
Figura 8 - Modelo dinâmico de identidade da marca Silveira et al. (2013)	50
Figura 9 - Elementos da identidade da marca Mindutri et al. (2015)	51
Figura 10 - Modelo de identidade para marcas setoriais	57
Figura 11 - Identidade visual da marca Brasil Fashion System	70
Figura 12- Tagline made to be authentic marca Brasil Fashion System	71
Figura 13- Tagline marca Brasil Fashion System	71
Figura 14 - Estrutura da marca Brasil Fashion System	72
Figura 15 - Relação entre as teorias abordadas, lacunas encontradas, objetivo e contribuições...	74
Figura 16 – Triangulação para análise de dados.....	98
Figura 17 - Sequência e relação entre objetivo geral, primeiro objetivo específico e proposição I.....	100
Figura 19 - Sequência e relação entre objetivo específico I, objetivo específico II e proposição II.....	157
Figura 20 - Inferência sobre imagem da marca Brasil Fashion System no exterior.....	168
Figura 21 - Situação atual e situação real da identidade e imagem da Brasil Fashion System ...	170
Figura 22 - Relação entre questões, objetivo específico III e proposição III	171

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições abordadas no referencial teórico.....	19
Quadro 2 - Síntese da revisão de literatura para marcas setoriais.....	28
Quadro 3 - Síntese da revisão de literatura de identidade da marca	53
Quadro 4 – Relação entre os elementos escolhidos para o modelo de identidade de marca setorial e autores	56
Quadro 5 - Entrevistas realizadas.....	81
Quadro 6 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e grupos entrevistados.....	84
Quadro 7 - Questões propostas na dimensão de componentes da identidade para o grupo 1	86
Quadro 8 - Questões propostas na dimensão de comunicação da identidade para o grupo 1	87
Quadro 9 - Questões propostas na dimensão de entrega da identidade para o grupo 1	88
Quadro 10 - Questões propostas para o grupo 1 na dimensão de fatores externos que influenciam a construção da identidade.....	88
Quadro 11 - Questões propostas na dimensão de componentes da identidade para o grupo 2.....	89
Quadro 12 - Questões propostas na dimensão de comunicação da identidade para o grupo 2.....	90
Quadro 13 - Questões propostas na dimensão de entrega da identidade para o grupo 2	90
Quadro 14 - Questões propostas para o grupo 2 na dimensão de fatores externos que influenciam a construção da identidade.....	91
Quadro 15 - Questões propostas na dimensão componentes da identidade para o grupo 3.....	92
Quadro 16 - Questões propostas na dimensão comunicação da identidade para o grupo 3.....	92
Quadro 17 - Questões propostas na dimensão de entrega da identidade para o grupo 3	93
Quadro 18 - Questões elaboradas na dimensão de fatores externos que influenciam a identidade para o grupo 3	94
Quadro 19 - questões propostas para os três grupos de interesse	95
Quadro 20 – Síntese dos resultados para o elemento personalidade.....	103
Quadro 21 – Síntese dos resultados para o elemento posicionamento	108
Quadro 22 – Síntese dos resultados para o elemento produto	112
Quadro 23- Síntese dos resultados para o elemento país de origem.....	115
Quadro 24 – Síntese dos resultados para o elemento orientação para o mercado	118
Quadro 25 – Síntese dos resultados para o elemento campanha de marketing.....	123
Quadro 26 – Síntese dos resultados para o elemento identidade visual.....	127
Quadro 27 – Síntese dos resultados para o elemento papelaria	129
Quadro 28 – Síntese dos resultados para o elemento ferramentas de promoção	132

Quadro 29 – Síntese dos resultados para o elemento embalagens	134
Quadro 30 – Síntese dos resultados para o elemento relacionamento com o comprador	139
Quadro 31 – Síntese dos resultados para o elemento desempenho do produto	141
Quadro 32 – Síntese dos resultados para o elemento concorrente	144
Quadro 33 – Síntese dos resultados para o elemento ambiente.....	148
Quadro 34 - Síntese dos resultados para o elemento comportamento do comprador.....	151
Quadro 35 – Síntese dos resultados para o elemento ação dos distribuidores e fornecedores	154
Quadro 36 - Elementos distintos nos estudos de identidade da marca	156
Quadro 37 - Atributos comuns percebidos pelos entrevistados do grupo de interesse 1	159
Quadro 38 – Síntese dos resultados para desafios para a elaboração da personalidade da marca	174
Quadro 39 – Síntese dos resultados para os desafios para a comunicação da marca	178
Quadro 40 – Síntese dos resultados para os desafios no relacionamento com o comprador	180
Quadro 41 - Síntese dos benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System	183
Quadro 42 - Síntese dos desafios e melhorias para a marca Brasil Fashion System.....	187
Quadro 43 - Síntese dos resultados para análise da proposição III	188
Quadro 44 – Verificação das proposições	198

LISTA DE SIGLAS

ABEST	Associação Brasileira de Estilistas
ABIACAV	Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem
ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ABICALÇADOS	Associação Brasileira de Indústrias de Calçados
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimento
ASSINTENCAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes de Couro, Calçados e Artefatos
CICB	Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
COO	Country of Origin Effect
CoI	Country image
IBGM	Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
SMB	Sistema Moda Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de pesquisa	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 O conceito de imagem e identidade da marca	19
2.2 Imagem e identidade de um país.....	22
2.3 O conceito e a ocorrência de marcas setoriais	26
2.4 Identidade da marca	40
2.5 Construção de um modelo de identidade da marca setorial.....	54
2.6 O setor de moda brasileiro	58
2.6.1 Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT).....	58
2.6.2 Centro das indústrias de curtumes do Brasil (CICB)	60
2.6.3 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)	61
2.6.4 Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM).....	62
2.6.5 Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL).....	63
2.6.6 Associação Brasileira de Estilistas (ABEST).....	64
2.6.7 Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem (ABIACAV).....	65
2.6.8 Contribuições acadêmicas no setor de moda brasileiro	66
2.7 O projeto setorial da marca Brasil Fashion System	68
2.8 Considerações do referencial teórico	72
3 PLANO E MÉTODO DE TRABALHO	76
3.1 Tipo de pesquisa	76
3.2 Grupos de interesse	77
3.3 Realização das entrevistas.....	78
3.4 Codificação dos respondentes.....	80
3.5 Questões e proposições da pesquisa	81
3.6 Coleta de dados	84
3.6.1 Questões propostas para os gestores das associações que compõem a marca Brasil Fashion System	85
3.6.2 Questões propostas para a gestora de marketing da Apex-Brasil.....	89
3.6.3 Questões propostas para a gestora de marketing da Gad	91
3.6.4 Questões gerais para as associações, APEX e Gad	94
3.7 Procedimentos de análise.....	95
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES	99

4.1 Resultado para o objetivo específico I e para a proposição I	99
4.1.1 Resultados obtidos para a dimensão componentes da identidade	101
4.1.1.1 Elemento personalidade	101
4.1.1.2 Elemento posicionamento	104
4.1.1.3 Elemento produto.....	108
4.1.1.4 Elemento país de origem.....	112
4.1.1.5 Elemento orientação para o comprador	115
4.1.2 Resultados obtidos para a dimensão comunicação da identidade	118
4.1.2.1 Elemento campanha de marketing	118
4.1.2.2 Elemento identidade visual.....	124
4.1.2.3 Elemento papelaria	128
4.1.2.4 Elemento ferramentas de promoção	130
4.1.2.5 Elemento embalagem.....	132
4.1.3 Resultados obtidos para a dimensão elementos de entrega da identidade.....	134
4.1.3.1 Elemento relacionamento com os compradores	135
4.1.3.2 Elemento desempenho do produto.....	139
4.1.4 Resultados obtidos para a dimensão fatores externos que influenciam a identidade ..	141
4.1.4.1 Elemento ação dos concorrentes.....	142
4.1.4.2 Elemento ambiente	145
4.1.4.3 Elemento atitudes e comportamento do comprador	148
4.1.4.4 Elemento ação dos distribuidores e fornecedores.....	152
4.1.5 Discussão dos resultados e análise da proposição I.....	154
4.2 Resultado para o objetivo específico II e para a proposição II	152
4.2.1 Discussão dos resultados e análise da proposição II	166
4.3 Resultado para o objetivo específico III e para a proposição III.....	170
4.3.1 Desafios para a elaboração da personalidade da marca.....	171
4.3.2 Desafios para a comunicação da marca	174
4.3.3 Desafios para o relacionamento com o comprador.....	178
4.3.4 Benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System	181
4.3.5 Desafios gerais e melhorias	183
4.3.6 Síntese dos resultados para análise da proposição III.....	187
4.3.7 Discussão dos resultados e análise da proposição III	190
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	194
5.1 Limitações	199
5.2 Sugestão de pesquisas futuras	201
REFERÊNCIAS	202
APENDICE A.....	212

APÊNDICE B.....	215
-----------------	-----

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 ela 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. Domeisen (2003) indica que muitos países podem não considerar viável a construção de uma marca nacional, ou não consideram adequada a generalização de vários setores sob uma mesma marca. 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 et al., 2013).

As marcas setoriais podem ser consideradas um tipo de marca compartilhada, de acordo com a definição de Tregear e Gorton (2009). Em um estudo recente, Castro e Giraldi (2015) apresentam as diferenças conceituais entre os três tipos de marcas compartilhadas existentes no Brasil (indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial), a partir da perspectiva dos órgãos governamentais e agentes de fomento. As autoras indicam que as marcas setoriais englobam os projetos setoriais desenvolvidos e apoiados pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), que têm o intuito de promover os produtos no mercado externo por meio de feiras de negócios e outras promoções.

Os projetos setoriais da APEX atendem setores ou cadeias produtivas do Brasil,

atualmente estão atuando em oito grandes setores econômicos brasileiros, sendo que dentro desses setores existem diversos subsetores que desenvolveram marcas setoriais específicas (APEX, 2015). Nesse contexto, a marca Brasil Fashion System foi criada pelo Sistema Moda Brasil (SMB) em conjunto com a Apex-Brasil, para representar o setor de moda do país. O Sistema Moda Brasil, foi instituído em outubro de 2012 pelo Comitê Executivo de Calçados, Têxtil e Confeções, Gemas e Joias (BRASIL, 2012). O objetivo do SMB é executar ações diretamente ou promover a articulação público-privada para implementar medidas com vista ao desenvolvimento das cadeias produtivas relacionadas à moda Brasileira.

O sistema é composto por sete representantes: Associação Brasileira de Estilistas (ABEST), Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confeção (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). Com vista a atuar como um potencializador da promoção da moda brasileira no exterior foi instituído no âmbito do SMB, a marca Brasil Fashion System da qual também fazem parte estas sete associações. Segundo o relatório *brandbook* disponibilizado pela APEX (2013), a marca foi desenvolvida para passar uma percepção a seus consumidores de autenticidade, intensidade, sustentabilidade e de ser vibrante, para que estes atributos sejam refletidos na imagem dos produtos brasileiros no exterior.

Na literatura sobre marcas setoriais, por ser um tema recente (CAPELLARO, 2013), existem poucos trabalhos (CAPELLARO, 2013; RINGER, GIRALDI, 2013; CASTRO, GIRALDI, 2015), diferentemente do que ocorre com as indicações geográficas brasileiras, que já possuem vasta literatura (CASTRO; GLASS, 2009; NIEDERLE, 2011; VELOSSO, 2008; BRUCH, 2008; CALIARI et al., 2007, VALENTE et al., 2012). Sendo assim, Castro e Giraldi (2015) indicam que é necessária a realização de mais pesquisas com diferentes grupos de interesse para as marcas setoriais, como 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.

A identidade da marca também tem sido um tema atual discutido em estudos

acadêmicos (COLEMAN et al., 2011; SILVEIRA et al., 2013; MINDUTRI et al., 2015). Diversos estudos propuseram a construção de um modelo para identidade de marcas corporativas (COLEMAN et al., 2011; SILVEIRA et al., 2013; MINDUTRI et al., 2015), cuja finalidade é auxiliar na gestão e formação da marca em questão. No entanto, não foram encontrados estudos que desenvolveram um modelo de identidade para marcas setoriais. Sendo assim, parece haver uma lacuna no que diz respeito aos artigos relacionados ao desenvolvimento de identidade para marcas setoriais, sendo este o tema do presente estudo.

É relevante destacar que com a busca sobre estudos do setor de moda brasileiro efetuada nas bases de dados Science Direct, Periódicos CAPES, Scopus, Scielo e Google Acadêmico, com os seguintes termos utilizados: “Brasil Fashion System”; “marca setorial moda Brasil”; “marca setor moda Brasil”, foram encontrados trabalhos sobre os seguintes temas: panorama da moda brasileira no exterior (LEITÃO, 2007, DELGADO 2008); esforços inovativos do setor de moda no Brasil (GARCIA et al., 2005); revisão de literatura sobre estudos de moda (ROBIC, FREDERICO, 2008); sustentabilidade no setor moda (FERRONATO, FRANZATO, 2015) e gestão de design no setor de moda (FREITAS, 2007). Porém, não foi encontrado nenhum estudo a respeito da marca setorial de moda brasileira, a Brasil Fashion System.

Dessa forma, para a presente pesquisa é proposto um modelo de identidade para marcas setoriais e verificada a sua aplicabilidade para a marca Brasil Fashion System. O modelo desenvolvido teve como base os trabalhos acadêmicos de Aaker (2007), Ghodeswar (2008), Silveira et al. (2013) e Mindrut et al. (2015). A identificação dos elementos utilizados para a construção da marca será obtida por meio de entrevistas com as organizações que foram responsáveis pelo desenvolvimento de sua identidade, tendo em vista que segundo Vasquez (2011), a identidade está relacionada com a maneira como uma organização visa identificar e posicionar a si mesma e seus produtos, ou seja, a concepção que ela tem de si mesma.

Após a identificação dos atributos que devem compor a identidade da marca setorial, é feita uma comparação entre os atributos percebidos por cada uma das organizações setoriais que formam a marca, para verificar se existe congruência entre os atributos percebidos por elas. Além disso, o estudo também aborda os benefícios, os desafios enfrentados e as melhorias almejadas por estas organizações diante da utilização da marca

do setor de moda brasileiro.

A justificativa teórica desta pesquisa, portanto, consiste na contribuição para estudos de marcas setoriais trazendo a compressão sobre a teoria de identidade aplicada às marcas setoriais, até então não abordada na literatura. A presente pesquisa também possui contribuição teórica para estudos sobre exemplos práticos de marcas setoriais e sobre o setor de moda do Brasil. Além disso, sendo um estudo qualitativo exploratório, com a elaboração de um modelo de avaliação e desenvolvimento de identidades de marcas setoriais, ele também poderá contribuir como fonte para pesquisas quantitativas posteriores na área, que poderão utilizar o modelo desenvolvido.

Ainda em relação à contribuição teórica do presente estudo, foi possível verificar 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. Em seu estudo as autoras sugerem para pesquisas futuras 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 justificativa prática, acredita-se que o presente trabalho poderá ter contribuição para a gestão de marcas setoriais, em especial à do setor estudado. Na perspectiva de criação da identidade da marca setorial, Tregear e Gorton (2009) indicam que um dos principais desafios para marcas compartilhadas é o desenvolvimento de sua identidade. Os autores dizem que gestores de marcas privadas também enfrentam este desafio, porém as marcas compartilhadas apresentam um desafio maior porque os múltiplos parceiros da marca podem querer estar envolvidos e contribuir com a criação da identidade, a consequência disso é uma grande diversidade de visões sobre a mesma, resultando em um amplo risco de incoerência. Adicionalmente, o estudo de Capellaro (2013) indica que não é possível aplicar os passos do desenvolvimento de marcas de países às marcas setoriais, indicando a necessidade de um modelo específico para este tipo de marca. Dessa forma, o estudo tem sua contribuição, pois ele apresenta um modelo de criação da identidade da marca setorial que poderá auxiliar os gestores de marcas setoriais durante a criação destas

marcas ou mesmo para solucionar conflitos em uma marca já estabelecida no mercado.

O estudo também pôde contribuir com a gestão especificamente da marca Brasil Fashion System, já que, por meio das entrevistas pessoais com os gestores das associações da marca foram identificados os benefícios, os desafios enfrentados e as mudanças almejadas por cada uma delas.

Além disso, esta pesquisa também teve contribuição ao abordar as semelhanças e diferenças existentes na percepção da identidade da marca obtida por cada uma das organizações que a compõem, pois para que elas comuniquem a marca de forma adequada, elas devem ter uma percepção correta e congruente com as demais parceiras que fazem parte da marca, de modo que todas fiquem alinhadas e com uma identidade consolidada. Desse modo, foi possível identificar as lacunas referentes ao seu desenvolvimento para posterior indicação de melhorias na criação da identidade da marca.

Portanto, o trabalho pode auxiliar na redução da dificuldade de construção da identidade para marcas setoriais, já mencionada por Tregear e Gorton, (2009) como sendo algo recorrente no desenvolvimento das mesmas. Esse modelo de análise da marca estudada também pode ser aplicado às outras marcas setoriais, o que é relevante para os projetos setoriais da APEX, pois diante do que foi apresentado pelo termo de referência para desenvolvimento da gestão de marcas setoriais (APEX, 2009), existe a necessidade de incentivar as instituições parceiras da Apex-Brasil a estabelecer ou reformular a gestão de suas marcas setoriais, em consonância com os objetivos traçados pelos complexos produtivos do setor no planejamento de suas ações.

1.1 Problema de pesquisa

O problema de pesquisa dessa pesquisa é definido como:

Como deve ser composto um modelo de identidade para marcas setoriais?

1.2 Objetivos

Sendo assim, o objetivo geral dessa pesquisa é, portanto: Propor um modelo de identidade para marcas setoriais e compreender a aplicabilidade para marca setorial Brasil Fashion System. Adicionalmente foram definidos os seguintes objetivos específicos para este trabalho:

- Identificar quais são os atributos envolvidos na construção da identidade da marca setorial estudada diante das organizações responsáveis pela sua formação, segundo o modelo de identidade da marca setorial desenvolvido para este estudo;
- Identificar quais são os aspectos comuns percebidos na identidade da marca Brasil Fashion System entre as associações que a compõem.
- Identificar quais são os desafios e os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordadas as teorias que foram utilizadas como base para o desenvolvimento do presente estudo. Dessa forma, o primeiro item aborda o conceito de identidade e imagem da marca, de modo mais abrangente. Além disso, apresenta qual é a relação que estes dois conceitos possuem entre eles, o que é necessário para a compreensão do desenvolvimento deste estudo.

O segundo item do referencial teórico trata sobre o conceito de identidade e imagem da marca país. Este assunto foi abordado, pois ele é necessário para introduzir o conceito de marca setorial. Sendo assim, no terceiro item é tratado sobre o conceito e a ocorrência de marcas setoriais, em que é apresentada uma revisão bibliográfica sobre os estudos encontrados de marcas compartilhadas e setoriais.

O quarto item aborda um tema já discutido nas seções anteriores, o de identidade da marca, porém houve a necessidade de aprofundar este conceito, tendo em vista a posterior construção de um modelo de identidade para marcas setoriais para o presente estudo. Dessa forma, nesta seção os estudos encontrados sobre este tema foram analisados e comparados, o que também levou a uma segunda revisão bibliográfica, porém agora, sobre identidade da marca.

O quinto item da revisão de literatura é responsável por apresentar a construção do modelo de identidade da marca setorial. O modelo foi construído depois de verificar quais itens elencados na revisão de literatura da seção anterior sobre identidade da marca poderiam ser aplicados em marcas setoriais.

O sexto item, já mais específico, trata sobre o setor de moda brasileiro. Este item foi adicionado com a finalidade de contextualizar o setor da marca estudada no presente estudo, apresentando também as características de cada uma das sete associações que compõem cada subsetor do setor de moda brasileiro. Há ainda um subitem que aborda as contribuições acadêmicas do setor de moda brasileiro, o qual foi inserido com a finalidade indicar o modo como foi encontrada a lacuna de pesquisa para o presente estudo.

O oitavo e último item do referencial teórico é referente ao projeto setorial da marca Brasil Fashion System. Nele é apresentado como a Apex desenvolve os projetos setoriais e mais especificamente, quais são as características e como é composta a estrutura da marca estudada.

A seguir, é apresentado o quadro 1, cuja finalidade é introduzir, de maneira sucinta, todos os conceitos que foram abordados ao longo do desenvolvimento do presente estudo. Sendo assim, são abordados os principais conceitos e suas respectivas fontes, os quais serão tratados com maior profundidade nos itens do referencial teórico.

Quadro 1 - Principais definições abordadas no referencial teórico

Tópicos abordados no referencial	Resumo da definição	Principais Fontes
Imagem da marca	É algo que representa, basicamente, o que os consumidores pensam sobre a marca e os sentimentos que se destacam quando eles se lembram dela	Roy e Barnerjee (2008)
Identidade da marca	Algo que é construído internamente e emerge unilateralmente de uma organização, sendo o que os gestores querem que a marca represente	Aaker, (2007)
Imagem de um país	Consiste em um conjunto de atributos formados por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse país.	Kotler et al. (2007)
Identidade de um país	É referente ao o território histórico, mitos comuns, memórias históricas, cultura, direitos e deveres da população e uma economia em comum.	Dinnie (2008)
<i>Country of Origin Effect</i>	Preferência que os consumidores têm de produtos ou marcas de um determinado país em comparação com o outro	Roth e Diamantopoulos (2009)
<i>Country Image</i>	Resultado da imagem que os consumidores têm do país de origem	Roth e Diamantopoulos (2009)
Marca-país	Envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais.	Fetscherin, (2010)
Marcas setoriais	Marca utilizadas por setores econômicos que fazem parte do projeto setorial da Apex	Castro e Giraldi (2015)

Fonte: elaboração da autora

2.1 O conceito de imagem e identidade da marca

A imagem da marca é a percepção da marca que existe na mente dos consumidores

ou do público alvo em questão; ela pode ou não ser igual à identidade criada para a marca. As imagens costumam representar a simplificação de inúmeras associações e fragmentos de informações e é o produto da mente tentando processar e enquadrar enormes quantidades de dados relacionados a um lugar, marca ou produto (KOTLER et al., 2007). Ela inclui várias associações, memórias, expectativas e outros sentimentos que estão vinculados ao produto, serviço ou companhia (ANHOLT, 2007). Sendo assim, a imagem da marca é mais desenvolvida em marcas familiares, porque os consumidores fazem mais associações com marcas já conhecidas por eles (LOW; LAMB, 2010). Além disso, Kent e Allen (1994) dizem que confusões a respeito dos atributos da marca para os respondentes de sua pesquisa, foram mais observadas em marcas não familiares a eles do que para as marcas que eles já conheciam.

O conceito de imagem da marca é algo que representa, basicamente, o que os consumidores pensam sobre a marca e os sentimentos que se destacam quando eles se lembram dela (ROY; BARNERJEE, 2008). Para Dinnie (2008), a imagem se refere a como alguma coisa é percebida. O autor diz que existe uma lacuna entre a identidade (como algo quer ser visto) e a imagem (como ela é vista). Adicionalmente, Mindrut et al. (2015) comentam que os componentes da identidade da marca são um veículo que leva à formação de sua imagem. No entanto, para que a imagem seja criada na mente do consumidor da maneira desejada, é necessário que as ações de comunicação promovam adequadamente a identidade definida para a marca (VÁSQUEZ, 2006).

Segundo Heding et al. (2009), o conceito de identidade da marca tem uma longa história no campo do marketing, tanto na parte acadêmica como na prática, e muitas destas teorias usadas e estudadas no marketing tiveram sua contribuição pelo uso do conceito da identidade aplicada para o gerenciamento de marcas. Os autores comentam que no final de 1980 e início de 1990, a utilização do conceito de identidade para o gerenciamento de marcas começou a ganhar forma. O estudo de Abratt (1989), por exemplo, apresenta o modelo de gerenciamento do processo de imagem corporativa. Em seu modelo, o autor relaciona três dimensões, sendo a primeira chamada de filosofia corporativa, que engloba os valores principais da organização, assim como a cultura organizacional. A segunda dimensão apresentada pelo autor é identidade corporativa, que é a formada pelos sinais visuais, físicos e comportamentais pelos quais o público-alvo pode reconhecer a organização e distingui-la das demais, além de eles serem utilizados também para

representar e simbolizar a empresa. Por fim, a terceira e última dimensão é chamada de imagem corporativa e é apresentada como resultado final das duas primeiras seções.

No entanto, o estudo de Abratt (1989), ainda não apresenta o termo identidade da marca, somente o de identidade corporativa. Hending et al. (2009) mencionam que ao longo dos anos de 1990, uma nova corrente de pesquisas, especialmente no contexto europeu foi desenvolvida, levando a conceptualização da identidade da marca, em que a relação entre identidade corporativa, identidade organizacional, imagem e reputação proveram elementos para construção do conceito de identidade da marca.

A construção da identidade tem se tornado algo cada vez mais utilizada, porque esse é um conceito com potencial para fortificar a competitividade de modo significativo. A maioria das empresas atualmente constroem e gerenciam a identidade para garantir que a marca ira expressar uma exata combinação de valores, capacidades e propostas de vendas únicas (HEDING et al., 2009). Os autores também dizem que a identidade é iniciada de dentro da empresa e para isso existem algumas questões que a organização precisa responder à fim de auxiliar em sua elaboração: quem somos nós? O que nós representamos? O que nós queremos nos tornar? Dessa forma, a criação da identidade da marca é dependente de achar as respostas certas para estas questões e implementá-las em cada aspecto do negócio.

Coleman et al (2011) comentam sobre a dificuldade em se obter a congruência entre a identidade estrategicamente definida para uma marca e sua respectiva imagem, e devido a isso, enfatizam a importância de pesquisas sobre a formação da identidade da marca, ao dizerem que estudos que fornecem compreensão para o gerenciamento de sua da identidade têm potencial para ser relevante academicamente e para o público gerencial.

No que diz respeito à conceituação de identidade da marca, ela é definida como algo que é construído internamente e emerge unilateralmente de uma organização, sendo o que os gestores querem que a marca represente (AAKER, 2007; KAPFERER, 2008). Adicionalmente, de acordo com Chernatony e Harris (2001), a identidade da marca consiste no valor, intenção e imagem moral que juntos constituem a essência da individualidade que diferencia a marca. Já para Silveira et al. (2011), a identidade da marca é um processo dinâmico que tem origem no gerenciamento da marca, e que é desenvolvida por meio de

influências mutuas de gestores e de outros componentes sociais. Dessa forma, vê-se que a identidade da marca tem sido um conceito bastante estudado e que apresenta definições que embora apresentem algumas semelhanças entre si, podem diferenciar-se em alguns atributos.

2.2 Imagem e identidade de um país

A imagem e a identidade são conceitos abrangentes que podem ser utilizados no desenvolvimento de uma marca, como também podem estar relacionados a uma organização, a um país, ou ainda a uma marca construída para determinado país (DINNIE, 2008). Neste tópico será abordada a relação entre imagem e identidade de um país e suas possíveis utilidades, como a construção de uma marca para promoção de determinado país.

No que diz respeito à imagem do país, segundo Kotler et al. (2007) ela consiste em um conjunto de atributos formados por crenças, ideias e impressões que as pessoas têm desse país. Segundo Anholt (2007), os clichês e estereótipos, sendo eles positivos ou negativos, verdadeiros ou falsos, afetam o nosso comportamento em relação aos lugares assim como sua população e seus produtos. Ainda segundo o autor, é muito difícil para um país convencer as pessoas de outras partes do mundo a deixar para trás essas imagens simples e começar a entender a profunda complexidade que existe por trás de cada país. Para Dinnie (2008) a representação mental que uma pessoa tem de diferentes países pode vir de vários fatores influentes, sendo eles: experiência pessoal com um país, estereótipos nacionais, esportes, eventos políticos, filmes do país, mídia, marcas originadas do país, e comportamento de indivíduos associados àquele país.

Estas percepções também podem influenciar as atitudes dos consumidores em relação aos produtos ou serviços provenientes de determinado país. O efeito que a origem de um produto ou serviço tem sobre a atitude e comportamento dos consumidores é conhecido como *Country of Origin Effect* (COO) (DINNIE, 2008). Dessa forma, o convencional estudo do COO permite aos pesquisadores analisarem se os consumidores preferem produtos ou marcas de um determinado país em comparação com o outro (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009).

No entanto, segundo Roth e Diamantopoulos (2009), esta preferência pode, muitas vezes, ser o resultado da imagem que os consumidores têm do país de origem, conhecido como *Country Image* (CoI). Isto pode ocorrer, pois os consumidores podem associar os valores positivos ou negativos da nação com os produtos ou serviços provenientes dela, atribuindo a eles as mesmas qualificações percebidas sobre o país. Sendo assim, ainda segundo os autores, a ênfase em estudos sobre a imagem percebida sobre os países (CoI), permite aos pesquisadores analisar o porquê ocorre a preferência na escolha de um produto proveniente de um determinado país em relação ao mesmo produto originário de outro país (COO).

Para Kotler et al. (2007) a imagem de um país pode ser definida como a soma das crenças e impressões que as pessoas têm sobre os lugares. Porém, para Roth e Diamantopoulos (2009), existem várias inconsistências nas definições de imagem de país, pois vários autores citam em suas definições palavras como percepções, impressões, associações, estereótipos e crenças. Entretanto, segundo a autora, nenhum desses termos é abrangente o suficiente para captar o significado da formação da imagem do país. Segundo ela, o único conceito que não sofre limitações para a descrição de imagem de um país, é o conceito de atitude.

Ainda segundo os autores o conceito de atitude consiste em três aspectos, sendo que eles não são independentes entre eles, mas sim relacionados. O cognitivo que diz respeito às crenças sobre determinado país, o componente afetivo, que se refere ao valor emocional do país para o consumidor e o componente conativo, que captura as intenções comportamentais dos consumidores no que diz respeito ao país de origem. Para compreender melhor a definição desses componentes, Roth e Diamantopoulos (2009) exemplificam dizendo que um indivíduo pode gostar de uma pessoa em particular, (demonstrando o componente afetivo), porque ele acredita que essa pessoa é confiável, (através do componente cognitivo) e, por isso, ele tem a intenção de trabalhar junto com essa pessoa, (mostrando o aspecto conativo). Para tanto, isso pode ser utilizado na definição de imagem de um país em que, por meio das atitudes das pessoas, é possível analisar se esse indivíduo tem uma imagem positiva ou negativa desse país.

A imagem que as pessoas têm de um país, no entanto, pode não corresponder a sua

real identidade. Como visto anteriormente, o conceito de identidade e imagem são distintos, enquanto a imagem de um país se refere às percepções obtidas pelas pessoas sobre aquele país, a identidade do país é aquilo que o país pretende ser. Quando atribuímos a identidade a um determinado país Dinnie (2008) diz que, ela se refere ao o território histórico, mitos comuns, memórias históricas, cultura, direitos e deveres da população e uma economia em comum. Segundo o autor, são exemplos de manifestações visuais da identidade nacional a bandeira, uniformes das forças armadas, vestimentas tradicionais e estilos arquitetônicos. Ele diz também que existem manifestações sonoras sobre a identidade de um país, e que a mais comum dentre elas é o hino nacional, onde é possível perceber também a linguagem, sotaques e dialetos regionais, e vozes específicas de indivíduos bem conhecidos que são associados diretamente com um país.

Para Thompson (2001) ao contrário do que os discursos nacionalistas e premissas comumente aceitas, a nação não é uma entidade unitária, em que todos os membros pensam, sentem e agem como um. Cada indivíduo se envolve em muitas maneiras diferentes formando uma nação e uma identidade nacional interagindo uma com as outras. Sendo assim, um país não é homogêneo por completo, ele possui diversas culturas, diversas religiões, e diversos atributos, dessa forma, a identidade de um país é composta por todas as suas diferenças.

Para que a identidade de um determinado país seja promovida pode ser desenvolvida uma marca-país que a represente, Mariutti e Giraldi (2012) relatam que alguns países desenvolvem marcas para aproveitar a imagem do país no caso de ela ser positiva ou atraente, e caso não sejam podem desenvolver marca-país, para tentar melhorar a imagem do mesmo, em busca da promoção de seus produtos e serviços no exterior.

Ao desenvolver uma marca para um país, é importante considerar que a imagem atribuída a ele pode ter atributos diferentes do que os que foram construídos por sua identidade. Segundo Chernatony e McDonald (2011), é essencial que seja reconhecido que enquanto os publicitários instigam o processo de criação de marcas (a marca como um *input*), é o consumidor que forma uma visão mental da marca (marca como *output*), que pode ser diferente da identidade planejada. Dessa forma, é importante efetuar uma comunicação adequada da marca-país para que sua imagem seja percebida de forma congruente à sua identidade. No caso da marca Brasil, Mariutti e Giraldi (2012) comentam que para uma

comunicação eficaz a marca deveria estar orientada para cada país alvo do setor de turismo brasileiro, fazendo com que os atributos de comunicação fossem distintos entre eles, pois a percepção de cada país em relação ao Brasil não é a mesma, do mesmo modo que os atributos que podem ser positivos para um país, podem ser negativos para outro.

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 vodka 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.

No entanto, isto nem sempre ocorre, segundo Iversen e Hem (2008), quando não há benefício em utilizar a marca do país em produtos, há três alternativas estratégicas: i) O país pode desenvolver marcas individuais para diferentes produtos sem qualquer menção explícita do país de origem, dessa forma, a nacionalidade fica estabelecida na mente dos consumidores, mas não é efetivamente relacionada com a marca por meio da divulgação conjunta. ii) o país pode escolher uma estratégia híbrida ou de submarca para as suas marcas. Nessa estratégia, combina-se o nome da marca com o país de origem, então quando a marca for divulgada, o local de origem sempre é divulgado junto. iii) o país pode desenvolver um nome compartilhado para todos os seus produtos e serviços dentro de uma categoria ou setor, o que pode ser considerado como uma marca setorial, que será analisado neste item.

A presente pesquisa realiza um estudo em marcas setoriais, as quais se enquadram no terceiro tópico proposto por Iversen e Hem (2008), no entanto, como visto anteriormente, a imagem de um país pode afetar a percepção que os consumidores têm de seus produtos, sendo este efeito conhecido como *Country Image* (CoI) (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009). O CoI pode também ocorrer em marcas setoriais e esse efeito pode ter impacto tanto positivo, como no estudo sobre os vinhos de Portugal (MOREIRA, 2014), como negativo que pode ser observado na pesquisa de Ringer et al. (2013), com o estudo da marca do setor de tecnologia da informação brasileiro, o qual encontrou resistência por ter sua imagem relacionada ao Brasil. Diante disso, é importante realizar um bom trabalho de gestão da identidade da marca setorial, para que os atributos escolhidos para a divulgação

de sua marca, sejam percebidos corretamente pelo público alvo e de maneira positiva.

2.3 O conceito e a ocorrência de marcas setoriais

Capellaro (2013) diz 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, a autora relata 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 virtudes das associações criadas por uma marca-país não serem abrangentes o suficiente e restringirem o seu uso.

Adicionalmente, Therkelsen e Halkier (2004) afirmam que tanto os produtores quanto os consumidores estão situados não apenas em um único ambiente nacional, mas também em distintos contextos funcionais, por exemplo, em um contexto de turismo ou de investimento. Os autores dizem que pode haver marcas nacionais fragmentadas, que por se tratarem de diferentes contextos, têm a intenção de atingir diferentes públicos e, portanto, o desenvolvimento dessas marcas deve ser diferente. Dessa forma, fica claro que as marcas setoriais são necessárias quando existe dificuldade de uma marca-país representar setores com características muito variadas e que tenham a intenção de comunicar diferentes valores (DOMEINSEN, 2003).

Segundo Tregear e Gorton (2009), as marcas compartilhadas estão propensas a se tornarem mais comuns por três motivos: (1) elas oferecem às empresas individuais os meios para conseguirem uma marca com forte presença desde o seu lançamento, isso pode ser particularmente importante para as pequenas empresas que normalmente não tem a presença da marca ou os recursos para estabelecê-la. (2) os atributos do produto são verificados por uma organização não vinculada às empresas produtoras (como a origem do produto); e (3) as ações de agências governamentais, corporativas e organizações não governamentais estimulam o marketing coletivo de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento econômico local.

A marca setorial é, portanto, um tipo de marca compartilhada (IVERSEN; HEN, 2008). Segundo Capellaro (2013), apenas nos últimos dez anos as marcas setoriais brasileiras realmente ganharam força com o apoio e fomento da Apex Brasil. Dessa forma, entende-se que o tipo de marca que é utilizada por setores econômicos é nomeado, no Brasil, de marcas setoriais e elas são desenvolvidas pela Apex (CASTRO; GIRALDI, 2015). No entanto, em outros países pode haver diferenças no tipo de classificação das marcas, como mencionado por Tregear e Gorton (2009), as marcas setoriais são definidas como sendo um dos tipos possíveis de marcas compartilhadas.

Para o presente estudo foi realizada uma revisão bibliográfica sobre marcas setoriais e também sobre marcas compartilhadas. A inclusão de marcas compartilhadas na busca de estudos justifica-se devido a esta diferença de nomenclatura na classificação das marcas, que faz com que a nomeação de marcas setoriais fique restrita somente aos estudos realizados por brasileiros, o que acaba por reduzir, em grande parte, a quantidade de trabalhos sobre o assunto. Adicionalmente, os artigos acadêmicos sobre marcas compartilhadas podem contribuir para o desenvolvimento de pesquisas em marcas setoriais e auxiliar também no maior entendimento sobre o assunto.

Para a realização do levantamento de estudos foram utilizadas as seguintes bases de dados: Google Acadêmico, Science Direct e Web of Science. Além disso, foram utilizadas as seguintes palavras-chave em inglês: “Sectorial brand”, “Umbrella brand”, “Brand sector” “Sharing brand”, “aliance brand”, “marca setorial”, “marcas setoriais”. A seguir é apresentado um quadro com todos os estudos encontrados em marcas setoriais. O quadro 2 tem sua importância, pois a partir dele pode ser verificado os objetivos e resultados obtidos pelos estudos, o que contribui para maior conhecimento do estado da arte em marcas setoriais.

Quadro 2 - Síntese da revisão de literatura para marcas setoriais

Tema	Nome do artigo	Nome da Revista	Ano	Autores	Objetivos	Resultados
Marcas Setoriais	<i>The brand creation process in the information technology sector: the case of Brasil iT+</i>	<i>International Journal of Business</i>	2013	Ringer et al.	i) Comparar o processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+ com o processo descrito na literatura da marca, ii) identificar fontes de vantagem competitiva para o setor IT baseadas no uso da marca Brasil IT+	i) O processo de criação da marca setorial Brasil IT+ ocorre de modo condizente com o da literatura da marca, ii) vantagens competitivas desenvolvidas: a marca diferencia o Brasil IT de outros setores de outros países; a origem brasileira influencia a percepção do consumidor que provê produtos de TI e serviços.
	Estratégias de marcas para setores brasileiros: uma análise das diferenças conceituais entre indicação geográfica, marca coletiva e marca setorial.	VII Encontro de Estudos em Estratégia	2015	Castro e Giraldi	Entender as diferenças conceituais entre tipos distintos de marcas compartilhadas no Brasil: Indicações geográficas (IG's), marca coletiva e marca setorial.	A indicação geográfica pode ser obtida pelo reconhecimento de um território e/ou saber fazer de um determinado produto, possuem registro no INPI. Para marca coletiva conclui-se que as marcas registradas no INPI são voltadas tanto para o mercado externo quanto interno. A marca precisa ser construída e não advém de um reconhecimento como no caso da Indicação Geográfica. A Marca Setorial engloba projetos setoriais desenvolvidos e apoiados pela APEX

Continua

Continuação

Tema	Nome do artigo	Nome da Revista	Ano	Autores	Objetivos	Resultados
Marcas Setoriais	Uma inovadora interação entre INPI, APEX-Brasil e o mercado: as marcas coletivas setoriais	VII Encontro Acadêmico de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento	2015	Regalado et al.	Apresentar a utilização do conceito de marcas coletivas setoriais evidenciando sua aplicabilidade nos projetos setoriais da APEX-Brasil	O conceito de marca coletiva pode ser utilizado por grupos de produtores dos projetos setoriais da APEX-Brasil, porém os gestores precisam conhecer mais sobre o processo de regulamento e utilização requeridos pelo INPI.
	O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa	Dissertação de mestrado	2013	Capellaro	Compreender como marcas setoriais podem ser comparadas às marcas de produtos e marcas países, evidenciando quais as semelhanças e diferenças entre esses conceitos.	O desenvolvimento de marcas setoriais pela Apex-Brasil aproxima-se da literatura da marca de produtos, por desenvolver elementos da marca e pelos objetivos. Não pode ser confirmado que os modelos de desenvolvimento de marcas países podem ser aplicados às marcas setoriais.
	Processo de desenvolvimento e gestão de marcas setoriais: uma análise da marca Brazil Gems and Jewelry	Revista de Administração da UNIMEP	2015	Lourenção e Giraldi	Relatar a construção da marca Brazil Gems and Jewelry de acordo com o termo de referência para o desenvolvimento de marcas setoriais da Apex-Brasil.	Verificou-se que existem informações disponíveis para uma gestão adequada da marca Brazil Gems and Jewelry.

Continuação

Tema	Nome do artigo	Nome da Revista	Ano	Autores	Objetivos	Resultados
Marcas Compartilhadas	<i>Umbrella place branding: a study of friendly exoticism and Exotic Friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion</i>	<i>Discussion Paper – Aalborg University</i>	2004	Therkelsen e Halkier	Identificar quais são as características do lugar em contextos funcionais diferentes e verificar quais são as similaridades existentes que podem facilitar a formulação de uma marca guarda-chuva distinta; ii) verificar se na perspectiva de investimentos e turismo existe uma base para uma marca guarda chuva funcional, relevante e distinta.	As características dos lugares variam em contextos funcionais diferentes. Apesar de existir similaridades entre os contextos que possibilite a criação de uma marca dinamarquesa englobando as características similares requeridas para a promoção de turismo e investimento essas características terão que ser aplicadas em contextos funcionais diferentes para que consiga ganhar competitividade, deixá-la única e equiparar-se aos seus competidores internacionais.
	<i>Provenance associations as core values of place umbrella brands</i>	<i>European Journal of Marketing</i>	2008	Iversen e Hem	O objetivo é identificar quais são os critérios que ajudam os profissionais de marketing a avaliar o potencial de associações de proveniência que serão transferidos para os parceiros de uma marca guarda-chuva de lugar.	O ponto inicial é identificar algumas semelhanças entre os parceiros da marca. As proposições do estudo são que a imagem de um lugar construída por associações fortes, positivas, únicas, relevantes, abstratas ou similares podem aumentar a categoria de inter-relacionalidade entre os parceiros e aumentar o valor e a transferência das associações de proveniência.

Conclusão

Tema	Nome do artigo	Nome da Revista	Ano	Autores	Objetivos	Resultados
Marcas Compartilhadas	<i>The challenge of sharing brands as club goods</i>	<i>European Journal of Marketing</i>	2008	Tregear e Gorton	Explorar os desafios de gestão de marcas compartilhadas, definida como acordos, pelos quais uma única marca atua como a identidade única ou principal para os produtos de duas ou mais empresas, sendo que a gestão da marca é regida por uma entidade independente a partir de uma única empresa.	Os desafios gerenciais se encontram na fase de tomadas de decisões chave como a criação da identidade da marca e a construção e proteção de sua reputação. A exploração do caso estudado mostra esses desafios embora alguns sejam atribuídos à estrutura da governança distinta das marcas compartilhadas.
	<i>Alliance Brands: Building corporate brands through strategic alliances?</i>	<i>Journal of brand management</i>	2006	He e Balmer	Identificar o que são alianças de marca e quais são suas implicações para as marcas corporativas e para elas mesmas.	O estudo indica que as alianças de marcas de companhias aéreas são diferentes das alianças entre empresas de aviões, porque as elas podem auxiliar as marcas individuais a desenvolver associações positivas associadas com a marca da corporação. Além disso, a aliança de marcas envolve várias atividades tradicionais de marcas corporativas, como visão, promessas, valores e o estabelecimento de uma forte identidade visual. Também foi descoberto que no caso estudado a aliança de marca é vista como uma submarca das marcas corporativas.
	<i>Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California Wine Industry</i>	<i>Journal of Consumer Marketing</i>	2010	Bruwer e Johnson	Obter introspecções da dinâmica do consumidor de vinho, como nível de envolvimento, frequência de consumo e diferença nos segmentos em uma perspectiva regional.	Os consumidores usam indícios da marca da região, informações e imagens para avaliar e comparar os vinhos. Quase sem exceção a adição da informação sobre qual é a região de proveniência do vinho aumenta a confiança do consumidor na qualidade do produto.

A seguir serão discutidos os estudos que foram abordados no quadro anterior, para que seja possível, além de evidenciar suas contribuições para o desenvolvimento do estado da arte sobre o tema de marcas setoriais, mostrar também o seu aporte para o desenvolvimento da presente pesquisa.

O estudo de Ringer et al. (2013) faz uma análise do processo de desenvolvimento da marca do setor tecnológico brasileiro, a Brasil IT+. O resultado da pesquisa indica que esta marca foi desenvolvida de acordo com os passos apresentados pela criação de marca-país, proposto por Domeisen (2003). Sendo assim, o estudo sugere que a marca setorial analisada teve o seu processo de desenvolvimento conforme os seguintes passos: i) confirmar viabilidade, ou seja, verificar se a marca setorial trará vantagem competitiva; ii) criação de um grupo de trabalho, neste passo é necessário identificar quem é o grupo alvo para o qual a marca está sendo desenvolvida e como esse grupo percebe o setor da nação para o qual ela é desenvolvida; iii) identificação da ideia principal, este item requer que seja analisado a imagem interna e externa do setor para que a diferença de percepção possa ser identificada e corrigida; iv) coordenação da apresentação da ideia principal, garantir que as empresas que estejam envolvidas na marca setorial transmitam corretamente a mensagem elaborada; v) diferenciação das mensagens, ou seja, criação de uma identidade visual; vi) gerenciamento das mensagens, é preciso criar uma estrutura de gestão de marca que irá permanecer, independente das mudanças do governo, que garanta que a marca será sempre promovida, é importante também determinar padrões de uso, para sua credibilidade e vii) estabelecimento de uma estrutura de longo termo, pois a construção de uma marca é contínua e para que ocorra as mudanças propostas é necessário tempo.

A pesquisa de Ringer et al. (2013) verificou que esses passos foram seguidos no desenvolvimento da marca Brasil IT+ por meio de entrevistas em profundidade com membros da Apex-Brasil, sendo eles responsáveis pela criação e gestão da marca estudada.

Por meio da presente pesquisa, poderão ser abordados três dos passos propostos por Domeisen (2013) e Ringer et al. (2013) no desenvolvimento da marca setorial. O primeiro é o passo ii) criação de um grupo de trabalho, neste passo é necessário identificar qual é o grupo que a marca irá representar e como esse grupo percebe o setor da nação para o qual ela é desenvolvida. A marca Brasil Fashion System já possui um grupo de trabalho, que ficou definido como as associações que compõem o setor de moda brasileiro. No entanto,

no presente estudo será analisada a segunda parte deste item que sugere entender como o setor de moda é percebido diante do seu grupo de trabalho. O item (iii) será analisado parcialmente tendo em vista que ele sugere a identificação da ideia principal, analisando a imagem interna e externa do setor para que a diferença de percepção possa ser identificada e corrigida. Sendo assim, para o presente estudo é proposta a identificação da imagem interna, tendo em vista que as organizações que compõem a marca do setor de moda serão entrevistadas para saber qual é a sua percepção em relação aos atributos que compõem a identidade da marca para o setor de moda. O presente trabalho também está relacionado com o item (iv) coordenação da ideia principal, pois uma forma de verificar se a mensagem está sendo transmitida corretamente é identificar como as organizações que compõem a marca setorial percebem a sua identidade, pois é com base nisso que elas irão elaborar a mensagem que será transmitida aos seus públicos-alvo.

Considerando os passos propostos, o presente trabalho se mostra relevante para o gerenciamento de marcas setoriais, pois no Brasil elas se encontram em desenvolvimento (CAPELLARO, 2013). Atualmente são sessenta e oito projetos setoriais desenvolvidos pela APEX-Brasil, contribuindo para o avanço das exportações brasileiras no mercado internacional (APEX-BRASIL, 2015). Sendo assim, o estudo contribui para a gestão de marcas setoriais da agência, como também para as associações dos setores que tenham interesse em alavancar o potencial de suas marcas. Com essa finalidade, serão apresentadas informações sobre o desenvolvimento da identidade da marca setorial estudada e sobre possíveis benefícios e desafios enfrentados por suas associações.

O estudo de Castro e Giraldi (2015) busca entender quais são as diferenças dos três tipos de marcas compartilhadas existentes no Brasil. O primeiro tipo estudado é o de indicação geográfica, estas podem ser de dois tipos, sendo eles: indicação de procedência ou denominação de origem. As marcas que a utilizam têm registro no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) e ela pode ser obtida por meio do reconhecimento de um território e/ou do saber-fazer de um determinado produto.

A marca coletiva, por sua vez, é o segundo tipo apresentado no estudo de Castro e Giraldi (2015), ela indica a origem do produtor ou prestador do serviço e pode ser depositada para diversos produtos ou serviços em um único processo, isto é, a entidade coletiva de onde este se origina e não necessariamente se relaciona com a origem territorial

como nas indicações geográficas. Segundo as autoras, ela está mais associada com os procedimentos e características de um produto, este tipo de marca não necessita de um conselho regulador e não advém de reconhecimento como no caso da indicação geográfica.

Por fim, o último tipo de marca tratado no estudo de Castro e Giraldi (2015) são as setoriais. Esse tipo de marca é recente, segundo o que foi mostrado no trabalho, elas começaram a serem desenvolvidas a partir dos anos 2000, pois apesar de a marca Café do Brasil ter ocorrido na década de 70, apenas nos últimos 10 anos as marcas setoriais tiveram maior incentivo dos projetos setoriais desenvolvidos pela APEX. Esses projetos têm o intuito de formar marcas que promovam os produtos dos setores brasileiros no mercado externo.

Castro e Giraldi (2015) comentam também sobre a marca setorial de vinhos, Wines of Brasil que foi criada em 2002. Segundo as autoras, a marca é mantida pelo Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e pela Apex-Brasil. Assim como requerido para as demais marcas setoriais brasileiras, a marca Wines of Brasil está disponível para todas as vinícolas brasileiras e tem por missão promover a qualidade dos vinhos brasileiros no mercado internacional.

Ainda sobre o estudo de Castro e Giraldi (2015), é importante apontar que uma mesma empresa pode possuir ao mesmo tempo a sua marca individual e ter também indicação geográfica, marca coletiva e/ou setorial. Porém, a empresa também pode ter uma ou outra destas opções. Dessa forma, a pesquisa apresentada oferece subsídio para o presente estudo ao indicar o papel das marcas setoriais do Brasil, assim como, evidenciar as principais diferenças entre marcas setoriais, marcas coletivas e indicações geográficas.

O trabalho de Regalado et al. (2015) faz uma análise da aplicabilidade de marcas coletivas em marcas setoriais da Apex-Brasil. Dessa forma, o estudo verifica a propensão a obter um registro de marca coletiva no INPI para marcas setoriais. Foram duas as marcas estudadas nesta pesquisa: a marca Bee Brazil, que representa os produtores de mel e derivados e a marca Wines of Brasil associada aos produtores de vinho. Os autores indicam que os setores abordados têm interesse em registrar a marca identificadora do seu projeto setorial. Dessa forma, ambas as instituições responsáveis pela gestão das marcas analisadas, optaram por pedir Marca Coletiva, isto é, registrá-las no INPI, porém somente a

última obteve o registro, uma vez que a primeira teve seu pedido arquivado por não apresentação da documentação obrigatória para a marca desta natureza.

Regalado et al. (2015) indicam a importância em ressaltar que para fazer o uso da marca não é obrigatório o seu registro, no entanto, aquele que a registra tem o direito de propriedade, o que garante a proteção da marca em todo Brasil, no seu ramo de atividade e consequentemente, a proteção contra o uso por terceiros não autorizados. O estudo conclui que devido à importância de se registrar uma marca, vê-se por meio da pesquisa realizada, a necessidade de que os requerentes de marcas coletivas entendam melhor o processo de regulamento e utilização requeridos pelo INPI. Para isso é preciso levar-lhes a informação necessária diretamente ou por meio de multiplicadores devidamente capacitados.

Apesar do estudo de Regalado et al. (2015) não possuir o mesmo escopo da presente pesquisa, ele contribui para sua elaboração, pois comenta sobre a importância do registro de marcas setoriais no INPI e indica a necessidade de maior divulgação dos passos requeridos pelo INPI para sua concretização, o que também colabora para a gestão de marcas setoriais tratadas neste trabalho.

O quarto estudo apresentado no quadro 2 é do de Capellaro (2013), em seu estudo a autora visou compreender como as marcas setoriais brasileiras podem ser comparadas às marcas de produtos e as marcas de países, para isso evidenciou quais as semelhanças e diferenças entre esses conceitos. Os objetivos da pesquisa consistiam em compreender o desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil; identificar quais as dificuldades e barreiras enfrentadas por marcas setoriais; identificar a utilidade e aplicabilidade destas marcas no contexto brasileiro; comparar o processo de desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex com os modelos consolidados de marcas países e de produtos, a fim de identificar pontos de convergência e divergência.

Os resultados dos trabalhos condizentes com os objetivos propostos pela autora indicam primeiro que, é possível o desenvolvimento de marcas setoriais em quaisquer setores da economia e que ele também é conveniente quando a imagem do país não favorece a atividade do setor. Além disso, foi confirmado que os setores encontram mais dificuldades internas do que em relação à competitividade no mercado internacional, sendo confirmado pela Apex-Brasil que as dificuldades e barreiras iniciais relacionam-se à

organização do próprio setor, pois muitas vezes a rivalidade da indústria é muito grande. A entrevista realizada pela autora com o INPI corrobora com o estudo de Regalado et al. (2015) pois, segundo Capellaro (2013), o INPI acredita na possibilidade de existir duas fraquezas em relação às marcas setoriais: a falta de proteção a marca e a dificuldade para controlar um setor que pode não estar restrito a apenas uma região.

Por fim, a autora comenta que não pôde ser confirmada em seu estudo a proposição que indica que os modelos de desenvolvimento de marcas países podem ser aplicados às marcas setoriais. Capellaro (2013) diz que ao realizar a comparação do modelo de desenvolvimento da marca setorial com a literatura, percebe-se que o apoio ao desenvolvimento de marcas setoriais pela Apex-Brasil aproxima-se da literatura de marcas produtos, por incluir e incentivar o desenvolvimento de elementos de marca tanto durante o passo-a-passo quanto pelos objetivos expressos. Porém, um dos passos da criação de marcas setoriais pode ser visto como semelhante às etapas propostas por Domeisen (2003) no desenvolvimento de marca-país.

Lourenção e Giralaldi (2015) também apresentam um trabalho sobre marcas setoriais, neste estudo foi abordada a construção da marca do setor de joias, a Brazil Gems and Jewelry, de acordo com o termo de referência para desenvolvimento de marcas setoriais proposto pela Apex-Brasil. Como principal resultado deste estudo foi encontrado que existem informações disponíveis para uma gestão adequada da marca Brazil Gems and Jewelry, visto que elas se encontram acessíveis nos relatórios setoriais do IBGM e da Apex-Brasil.

Até aqui foram abordados os estudos sobre marcas setoriais. Neste momento, serão apresentados os estudos referentes às marcas compartilhadas, pois sendo as marcas setoriais um tipo de marca compartilhada, considera-se que estudos nesta área também podem contribuir para a presente pesquisa, tendo em vista a escassez de trabalho sobre o tema de marcas setoriais, já mencionada anteriormente.

O primeiro estudo abordado ainda no quadro 2, porém na parte de marcas compartilhadas, é o de Therkelsen e Halkier (2004). Os autores dizem que existem três tipos de imagem de país: hostil, amigável e exótica. Porém estas imagens têm valores distintos, dependendo do contexto em que ela está sendo utilizada. Therkelsen e Halkier

(2004) comentam sobre os componentes funcionais que compõem a imagem de um país, sendo eles: turismo, investimento e político. Os autores relatam que as pessoas parecem relacionar os lugares de maneiras diferentes, dependendo do contexto. Portanto, é possível que as pessoas avaliem o turismo de um país como exótico e investimento do mesmo país como sendo amigável.

Segundo os autores, as imagens de hostil, amigável e exótico, possuem valores diferentes para cada contexto funcional, dessa forma, para cada contexto é mais interessante ser avaliado de um modo. Essa diferença de imagens desejadas dificulta a formação de uma única marca com atributos congruentes para os diferentes contextos funcionais abordados. Diante disso, os autores concluem que, apesar ser possível encontrar atributos congruentes entre turismo e investimento, é necessário a aplicação destes atributos em contextos funcionais diferentes para conseguir atingir de modo efetivo cada público-alvo, a fim de ganhar competitividade.

O segundo estudo referente às marcas compartilhadas é o de Iversen e Hem (2008), que buscou discutir e analisar a natureza de marcas compartilhadas e o seu papel na promoção de um país, região ou cidade. Os autores, porém, as chamam de “marcas guarda-chuva”. O segundo objetivo do estudo foi o de identificar alguns critérios das associações de proveniência que as fazem mais transferíveis através dos parceiros de marcas guarda-chuva. Os resultados indicam que devido ao fato de uma imagem forte depender das percepções de similaridade entre a marca com seus fornecedores, o ponto inicial para a gestão da marca é de identificar algumas semelhanças entre os parceiros da marca baseadas na sua mesma proveniência para que possam fazer parte da identidade da marca guarda-chuva.

Adicionalmente, Iversen e Hem (2008) dizem que a gestão de marcas guarda-chuva de lugares requer a identificação de valores-chaves que capturem a complexidade de todo o portfólio de fornecedores daquele lugar. No entanto, os autores também comentam que definir valores unificados que possam ser estendidos a todos os diversos fornecedores locais é um desafio para as marcas guarda-chuva.

Ainda sobre o estudo de Iversen e Hem (2008), ele também contribui indicando que ao construir uma marca de lugar a sua essência deve ser destacada com um tema coesivo,

que beneficie todos os parceiros da marca igualmente. No entanto, não pode se dizer que este é o caso da marca Brasil desenvolvida pela Embratur, tendo em vista que a marca tem a intenção de transmitir, segundo o plano aquarela 2020, os seguintes atributos: Naturais (patrimônio da humanidade, praias, cenário, floresta, ícones e biodiversidade; Cultura viva (festa e música, patrimônios históricos, arte popular); Povo (alegria) e Clima (sol o ano inteiro). Portanto, a imagem da marca Brasil obtida pelo público estrangeiro não é favorável, por exemplo, para o setor de tecnologia, conforme apresentado no estudo de Ringer et al (2013), tendo em vista que não faz associações do país com desenvolvimento em tecnologia e inovação. Neste caso a marca setorial Brasil IT+ foi criada com a finalidade de transmitir uma imagem diferente da transmitida pela marca Brasil, de modo que o Brasil pudesse ser associado com qualidade na tecnologia (RINGER et al. 2013).

No entanto, para algumas marcas setoriais a marca Brasil pode ser favorável, como é o caso do setor de gemas e joias brasileiras em que as pedras coloridas remetem a imagem de cores e natureza passada pela marca Brasil. Segundo o IBGM (2011) o objetivo da marca Brazil Gems and Jewelry é fornecer uma clara ligação e construir a percepção da conexão entre os aspectos positivos do Brasil e da excelência no setor de gemas brasileiras e design de joias. Além disso, na ficha catalográfica apresentada pelo IBGM (2012) é apresentado mais especificamente a relação desejada entre as joias brasileiras e os atributos naturais e culturais do Brasil, como segue:

- (i) Uma flora tropical de gemas coradas representa a natureza com seu colorido surpreendente;
- (ii) As curvas modernistas e os equilíbrios estruturais da arquitetura brasileira são reinventados nos metais preciosos;
- (iii) A enorme diversidade da cultura nacional, incorporada aos metais e às pedras preciosas, é fonte constante de inspiração para a criação de joias singulares;
- (iv) A exuberância das águas correndo livremente em refrescantes cachoeiras e caudalosos rios inspiram o brilho luminoso das gemas claras e o movimento das formas articuladas;
- (v) A natureza brasileira, em seus detalhes mais sutis, teve ampliada a sua dimensão poética quando eternizada nas preciosas esculturas miniaturizadas das joias.

Portanto, mesmo em casos que a marca setorial não necessite mudar a imagem

passada pela sua respectiva marca-país, pode ser necessário ou ainda desejável a criação de uma marca setorial, como discutido no trecho do estudo de Iversen e Hen (2008) a respeito das marcas guarda-chuva, mencionado anteriormente. Além disso, os autores também dizem que as características únicas de um país podem ser usadas como proposições únicas de promoção de uma marca compartilhada, já que elas são impraticáveis pelos seus concorrentes e podem representar uma vantagem competitiva.

O terceiro estudo sobre marcas compartilhadas abordado no quadro 2 é o de Tregear e Gorton (2008). Os autores exploram os desafios de gestão de marcas compartilhadas. Segundo eles, essas marcas podem encontrar desafios na formação de sua identidade, pois várias empresas do setor poderão querer contribuir para a sua formação e, dessa forma, o risco de desenvolver uma identidade incoerente, é alto. Esse desafio pode ser amenizado se for efetuado na gestão da marca o que foi proposto pelos autores Iversen e Hem (2008), ou seja, ter como ponto inicial da construção da identidade da marca a identificação das principais semelhanças entre os parceiros da marca. Dessa forma, a marca compartilhada poderá representar todos ao mesmo tempo e de maneira adequada.

Por fim, o último estudo sobre marcas compartilhadas é o de Bruwe e Johnson (2010). Os autores buscam explorar os diferentes níveis de marketing baseados em lugares na forma de estratégias de marca de região usadas por vinícola. O objetivo geral do trabalho foi o de obter introspecções da dinâmica do consumidor de vinho, como nível de envolvimento, frequência de consumo e diferença nos segmentos em uma perspectiva regional. Bruwe e Johnson (2010) sugerem que os esforços de construção de marca devem ser voltados para os consumidores de vinho de alto envolvimento com o produto, pois eles são mais susceptíveis a serem influenciados por indícios baseados nas marcas do que os consumidores de baixo envolvimento com o produto. Além disso, o resultado deste estudo indica que os consumidores de vinho utilizam a imagem da região, assim como informações para avaliar e comparar os vinhos. Adicionalmente, os autores dizem que quase sem exceção a adição da informação sobre qual é a região de proveniência do vinho aumenta a confiança do consumidor na qualidade do produto.

Após ter sido apresentado o conceito e a utilização de marcas setoriais, foi possível compreender a importância da gestão da marca setorial para que ela seja coerente com os seus emissores e competitiva no mercado. A revisão de literatura permitiu compreender que

as marcas setoriais podem ser utilizadas para promover os setores no exterior e que elas podem estar associadas aos fatores-chave do país de origem como também podem buscar se desvincular de suas atribuições, caso a imagem do país não seja adequada ao setor promovido. Foi possível compreender também que as marcas setoriais podem trazer benefícios às empresas que a utilizam como a promoção e participação de eventos internacionais em conjunto com outras empresas, dessa forma, a utilização deste tipo de marca pode ser mais viável para empresas que estejam inicializando as suas exportações e que ainda precisam se consolidar no mercado externo.

A revisão de literatura apresentada permitiu observar que os estudos de marcas setoriais ainda são escassos e que este tipo de marca pode ter diversas nomenclaturas em outros países, como é o caso das chamadas marcas compartilhadas (THERKELSEN, HALKIER; 2004; IVERSEN, HEN, 2008; TREGEAR, GORTON, 2008; HE, BALMER; 2006; BRUWER, JOHNSON; 2010). Os estudos também indicam que a gestão da marca está relacionada com a formação da sua identidade. Sendo assim, a seção a seguir abordará o conceito de identidade da marca, que para o presente estudo, tem significativa importância já que para que seu objetivo seja atingido, será necessária a análise da identidade da marca setorial estudada.

2.4 Identidade da marca

Mesmo já tendo sido discutido o conceito de identidade da marca em seções anteriores, este, por ser um assunto muito ligado ao objetivo do presente trabalho, deverá ser discutido novamente nesta seção, porém, de forma mais aprofundada. É apresentada uma análise mais detalhada sobre a identidade da marca, cuja importância é verificada por constituir a base para a elaboração do item seguinte, sendo ele a construção de um modelo de identidade para uma marca setorial, até então não desenvolvido na literatura. Dessa forma, os dois últimos itens do referencial teórico deste estudo são considerados muito relacionados entre si.

A revisão bibliográfica sobre os modelos de identidade da marca apresentados aborda o estado da arte sobre este assunto até o presente. Para sua composição foi realizada

uma revisão sistemática nas bases de dados Science Direct; Scopus; Periódicos Capes e Google Acadêmico. A busca foi efetuada com as seguintes palavras-chave: *building brand identity*; *brand identity*; *brand management*; *corporate branding* e *branding*. A compilação de todos os estudos sobre o tema possibilitará, portanto, a identificação dos atributos mais adequados para compor o modelo de construção da identidade da marca setorial que será utilizado como base para formulação dos roteiros de entrevista na coleta de dados.

Sendo assim, o primeiro autor apresentado é Upshaw (1995). Em seu modelo, o autor propõe que a identidade da marca é composta por elementos físicos, pelo relacionamento com clientes e futuros clientes e pelo posicionamento que o consumidor define para a marca. Esse posicionamento está relacionado às percepções do público-alvo em relação à determinada marca (UPSHAW, 1995). O segundo autor apresentado é Chernatony, sendo seu modelo chamado de “processo de gerenciamento da marca” (CHERNATONY, 1999). A figura 1 ilustra como os elementos abordados por Chernatony (1999) se relacionam.

Figura 1 - O processo de gerenciamento da marca Chernatony (1999)

Fonte: Chernatony (1999)

De acordo com o modelo, a identidade da marca consiste em quatro aspectos: personalidade, cultura e visão, posicionamento e relacionamento. Todos os aspectos se influenciam, entretanto, o atributo cultura e visão é o conceito central que direciona o

posicionamento desejado, a personalidade e os relacionamentos posteriores. Todos esses elementos são passados para os *stakeholders*, que refletem e interpretam a identidade de acordo com suas aspirações e imagens próprias (CHERNATONY, 1999). A imagem da marca é dita como sendo a percepção que o consumidor tem da marca. O modelo indica que as aspirações e imagens próprias são os principais fatores que podem influenciar os *stakeholders* na formação de sua imagem da marca. Essa imagem formada por eles é o que representa as suas opiniões em relação à marca em questão. Chernatony (1999) se refere como sendo a reputação, sendo que ela pode ser positiva ou negativa, e influencia a marca diretamente.

Schultz et al. (2005) criaram um modelo de identidade da marca corporativa que é composto por três elementos, sendo eles: (i) cultura organizacional; (ii) imagem dos *stakeholders*; (iii) visão estratégica, conforme indicado na figura 2.

Figura 2 - Construção da marca corporativa Schultz et al. (2005)

Fonte: Schultz et al. (2005)

Os autores ilustram a formação da identidade corporativa da marca ela é baseada no alinhamento destes três diferentes componentes. Sendo assim, segundo os autores a cultura organizacional deve estar relacionada com a identidade da marca, dessa forma, a identidade deve estar alinhada com as crenças comportamentos diários da organização. Os autores dizem também sobre a coerência nas experiências dos consumidores, segundo eles as expectativas baseadas nas promessas da marca devem ser alcançadas pelas experiências dos consumidores ao interagir com a organização. Para que isso seja possível, a imagem dos *stakeholders* que é considerada o segundo elemento da identidade da marca no modelo de Schultz et al. (2005) deve estar alinhada com a cultura da organização. Por fim, a visão

estratégica, terceiro componente do modelo apresentado, também deve interagir com a cultura organizacional da empresa, desse modo, deve haver adequação para que as aspirações da empresa comunicadas pelo gerenciamento sejam reconhecidas e suportadas pelos membros organizacionais.

Aaker (2007) também apresenta um modelo de identidade da marca. Segundo ele, a identidade proporciona sentido, finalidade e significado à marca, estabelecendo um relacionamento entre o cliente e a marca perante uma proposta de valor que envolve benefícios funcionais, emocionais ou de auto expressão, a figura 3 apresenta o modelo desenvolvido pelo autor.

Figura 3 - Identidade da marca Aaker (2007)

Fonte: Aaker (2007)

O modelo apresenta a identidade da marca formada por doze dimensões que são organizadas em quatro perspectivas. A primeira é a marca como produto, composta por seis dimensões: i) o escopo; ii) os atributos; iii) a qualidade/ valor; iv) usos; v) usuários e vi) o vínculo com um país ou região, que é a estratégia de associar a marca a um país ou a uma região que lhe dará credibilidade.

A segunda perspectiva abordada pelo autor consiste na marca como organização, composta por duas dimensões os atributos organizacionais criados pela cultura, pelos valores e pelos programas de empresa e pela dimensão do modo como a empresa atua que pode ser global ou local. A terceira perspectiva do modelo apresenta a marca como pessoa,

que pode ser definida como a personalidade da marca. Por fim, a quarta e última perspectiva atribuída por Aaker (2007) é a marca como símbolo, que é importante para proporcionar coesão e estrutura a uma identidade, pois facilita a obtenção de reconhecimento e a recordação. Essa perspectiva é composta pelas imagens visuais e metáforas assim como pela tradição que a marca possui.

Coleman et al. (2011) dizem que este modelo de Aaker (2007) não pode ser usado como base para estudos empíricos, pois não é claro como algumas dimensões apresentadas no estudo podem ser avaliadas, já que possuem um conceito muito amplo. Ainda assim, Coleman et al. (2011) reconhecem a contribuição do estudo de Aaker (1996) ao identificar que a identidade é algo que emerge da organização e não é construída pelo cliente. Os autores também mencionam a percepção de Aaker e Joachimsthaler (2000) que dizem que a identidade da marca é a visão de como a marca deve ser percebida pelo seu público-alvo. No entanto, Coleman et al. (2011) dizem que seria mais apropriado definir a identidade da marca no contexto de todos os *stakeholders* e não somente do público alvo. Dessa forma, segundo Coleman et al. (2011), o trabalho de Aaker (2007) tem uma limitação, já que parece ser centrado apenas no cliente. Neste sentido, uma das contribuições de Coleman et al. (2011) é que, além de eles abordarem a estrutura da identidade para uma marca B2B até então não explorada, eles fazem uma reflexão sobre a participação dos *stakeholders* na formação da identidade, tendo em vista que em relacionamentos B2B esta dimensão tem bastante influência.

O modelo de Kapferer (1986, 2008) é chamado de “prisma da identidade” e teve significativas contribuições para o tema de identidade da marca. Segundo Kapferer (2008), a identidade da marca pode ser definida como a visão e o alvo da marca, o que a torna diferente e o que é preciso para a marca cumprir seus atributos e seus valores. Dessa forma, o propósito da identidade da marca é especificar seu significado, assim como sua intenção e sua auto-imagem. Kapferer (1986, 2008) faz a análise de quais são os principais atributos que constituem a identidade da marca. Segundo o autor, a identidade da marca pode ser representada por um prisma hexagonal, que em suas arestas contém seis elementos, sendo eles: físicos, de personalidade, culturais, de relacionamento, de reflexo do consumidor e de imagem própria, conforme ilustra a figura 4.

Figura 4 - Prisma da identidade Kapferer (2008)

Fonte: Kapferer (2008)

Todos esses conceitos estão relacionados e formam uma estrutura bem definida. Entretanto, para que uma marca tenha sucesso, é essencial ter uma boa comunicação para a sua identidade. Sendo assim, em seu modelo são apresentados os conceitos de externalização e internalização, que representam a divulgação da marca para pessoas de fora e de dentro da organização.

O modelo de Kapferer (1986, 2008) também mostra que, enquanto a identidade está do lado do remetente, a imagem está do lado do destinatário. Sendo assim, a imagem é o modo como alguns grupos percebem o produto, a marca, as políticas, a companhia ou o país. Adicionalmente, o autor diz que quando se refere à gerenciamento de marca, a identidade precede a imagem, pois os gestores, antes de projetar a imagem para um público, devem saber exatamente o que eles querem passar para esse grupo. Porém, Coleman et al. (2011) fazem uma crítica ao prisma da identidade, tendo em vista que Kapferer (1986,2008) coloca a imagem própria do consumidor como componente do prisma da identidade. Segundo Coleman et al. (2011), isso é um equívoco, tendo em vista que a imagem do consumidor não pode estar inserida na construção da identidade, pois ela é um resultado dos atributos percebidos por meio da identidade, que acaba por contradizer também o que é dito por Kapferer sobre a identidade preceder a imagem, mencionado acima.

O estudo de Ghodeswar (2008) também apresenta um modelo da identidade. Em seu modelo, o autor dá ênfase para as fases da construção da identidade, sendo que elas são dispostas na ordem de sua formação: posicionamento, comunicação da mensagem da marca, entrega do desempenho da marca e elevação de seu valor. A figura 5 representa o modelo desenvolvido.

Figura 5 - Modelo PDCL Ghodeswar (2008)

Fonte: Ghodeswar (2008)

O autor define que o posicionamento é composto pelas características, atributos tangíveis e intangíveis, funções dos produtos, benefícios e a parte operacional. A comunicação apresenta atributos que ajudam na divulgação da marca, ou seja, campanhas de marketing e as ferramentas de promoção.

É importante destacar neste estudo que o autor diferencia os componentes da comunicação dos componentes responsáveis pela entrega de identidade, sendo que estes são compostos pelo desempenho do produto e serviço, pela atenção ao consumidor e pela sua satisfação. Por fim, o último bloco proposto para este modelo, contém os componentes de elevação do valor da marca, sendo eles: extensão de linha e de marca, nomeação da marca por benefício central, associação de marcas, alianças e integração social. Para o presente estudo este último bloco de atributos foi considerado como parte da gestão da marca, e não componentes da formação de sua identidade. A figura 5 representa o modelo desenvolvido pelo estudo destes autores.

Heding et al. (2009) comenta da importância em realizar a gestão da marca no modo corporativo, ou seja, assumir que a criação de uma mensagem unificada deve ocorrer no âmbito de todas as funções da empresa. Segundo os autores, quando isso é feito, o gerenciamento da marca passa do nível operacional e tático que envolve somente o departamento de marketing e vendas para um nível estratégico que envolve toda a organização. Adicionalmente, eles também dizem que em relação à abordagem da

identidade, a troca entre o consumidor e a marca é expandida para o foco em todos os *stakeholders*, não ficando restrita somente a interação com os consumidores.

Para Heding et al. (2009), o gerenciamento de marca por produto tem sido muito criticado por ter uma visão muito estreita de uma perspectiva externa, que é destacada pela organização por trás dos produtos, além de ser baseado em uma publicidade de curto prazo, enquanto que o gerenciamento de marca corporativo é criado com a ideia de realizar uma publicidade de longo prazo (HEDING et al. (2009). Além disso, no que diz respeito à formação da identidade da marca, segundo os autores, ela não é algo que pode ser simplesmente formada dentro da companhia e então enviada aos consumidores que irão percebê-la exatamente como ela foi planejada. Na visão dinâmica da identidade, é entendido que a identidade é algo co-criado porque ela é formada tanto internamente (pela empresa), quanto externamente (pelos consumidores).

Ainda como contribuição deste estudo, os autores desenvolveram um modelo de identidade da marca. O modelo desenvolvido foi baseado na ideia de que a identidade não poderia ser comunicada de modo linear, pois ela é o resultado da negociação entre os *stakeholders* internos e externos, a figura 6 ilustra a sua representação.

Figura 6 - Temas suportes da identidade da marca Heding et al. (2009)

Fonte: Heding et al. (2009)

Dessa forma, eles definiram que a identidade da marca é composta por quatro componentes, que foram divididos em duas categorias principais, a interna e a externa. O âmbito interno é formado pela identidade organizacional e identidade corporativa, enquanto

que o externo é formado pelos componentes imagem e reputação.

Dessa forma, a identidade corporativa é formada pelas expressões visuais, pela visão estratégica e pelo gerenciamento. Já a identidade organizacional, que também faz parte dos atributos internos, é formada pelos aspectos comportamentais da identidade da marca, pela cultura organizacional e pelo relacionamento dos empregados com a organização (HEDING et al., 2009).

No que diz respeito à dimensão externa e ao seu primeiro componente, a imagem, os autores a consideram como sendo algo de curto prazo que é formada pela combinação de todas as associações dos *stakeholders* da empresa, além de ser algo que existe inteiramente na mente deles. O segundo item da dimensão externa é a reputação, os autores dizem que ela é a avaliação de longo prazo da identidade da marca feita pelos *stakeholders* e os seus direcionadores-chave são as relações pessoais, a comunicação e a acentuação das histórias corporativas de sucesso e responsabilidade social (HEDING et al., 2009).

Coleman et al. (2011) desenvolvem uma escala para a construção da identidade da marca B2B, em que são analisados os seguintes aspectos: (i) Atenção aos funcionários e clientes; (ii) identidade visual; (iii) personalidade da marca; (iv) comunicação consistente; (v) iniciativas de recursos humanos, conforme indicado na figura 7.

Figura 7 - Modelo de identidade da marca B2B Coleman et al (2011)

Fonte: Coleman et al. (2011)

O estudo de Coleman (2011) também apresenta uma revisão bibliográfica sobre a

literatura de identidade da marca, e faz críticas a alguns modelos anteriores que a representam, sendo tais críticas mencionadas ao longo deste estudo. Adicionalmente, os autores dizem que a construção adequada da identidade da marca pode criar confiança, facilitar a diferenciação e ajudar os consumidores a identificarem a marca.

O trabalho de Silveira et al. (2013) aborda o dinamismo da identidade da marca que, segundo os autores, possui influência mútua constante, tanto dos gestores da marca quanto de seus componentes sociais, por exemplo, dos consumidores. No modelo apresentado pelos autores, o gerenciamento da identidade da marca é apresentado como um processo dinâmico onde os gestores da marca assim como os consumidores contribuem. O “rosto da marca”, como é chamado pelos autores, é a expressão positiva do gerenciamento da marca, ou seja, mostra o que os gestores tentam apresentar para o seu público alvo, uma aparência favorável da marca criada. Por outro lado, o “rosto dos consumidores” outra expressão utilizada pelos autores, representa a expressão positiva dos consumidores e dos potenciais consumidores. Segundo Silveira et al (2013), o “rosto dos consumidores” incorpora a identidade individual e coletiva dos consumidores que é ativada a partir do relacionamento com a marca.

No modelo desenvolvido por Silveira et al (2013) existe também dimensões adicionais que podem influenciar a identidade da marca. Esses atributos foram definidos pelos autores como sendo: concorrentes, condições ambientais da indústria e ações dos parceiros como por exemplo, as ações da mídia e também dos distribuidores. A figura 8 ilustra esta representação.

Figura 8 - Modelo dinâmico de identidade da marca Silveira et al. (2013)

Fonte: Silveira et al. (2013)

Adicionalmente, os Silveira et al. (2013) sugerem também que a identidade da marca precisa ser dinâmica para conseguir manter tanto as características do lado da marca quanto as do lado dos consumidores. Dessa forma, os gestores da marca devem ajustar constantemente a identidade da marca a fim de preservar a consistência de ambos os lados. Devido a isso, a identidade da marca pode não ser algo estático, ela pode mudar de acordo com que for necessário, diante de uma nova situação.

O estudo mais recente localizado sobre a construção de identidade da marca é o de Mindutri et al. (2015), no qual os autores propõem um modelo novo e classificam em ordem de importância os componentes utilizados, sendo eles: logo, design, significado, materiais de escritório, ferramentas de promoção, mensagens, produtos e embalagem, conforme apresentado na figura 9.

Figura 9 - Elementos da identidade da marca Mindutri et al. (2015)

Fonte: Mindutri et al. (2015)

O estudo de Mindutri et al. (2015) testa a aplicação destes componentes e confirma a sua veracidade e relevância na formação da identidade da marca. Além disso, contribui trazendo novos itens a sua formação, como embalagens e documentos de escritório que até então não tinham sido analisados em estudos anteriores.

Tendo apresentado a revisão de literatura sobre identidade da marca, foi construído um quadro que sintetiza as principais diferenças e contribuições dos autores que desenvolveram modelos de formação da identidade da marca. O quadro 3 agrupa as contribuições em quatro dimensões distintas. A primeira é chamada de “decisões dos gestores da marca”, que apresenta todos os elementos analisados e definidos pelos gestores da marca em questão. Este item foi dividido em duas partes, que são os componentes da identidade da marca e os elementos de comunicação da identidade. Depois que a identidade da marca já está formada, os elementos de comunicação serão responsáveis por mostrá-la e divulgá-la ao público-alvo.

A segunda dimensão é composta pelos elementos de entrega da identidade, estes são responsáveis pela apresentação da marca diretamente aos consumidores. Na maior parte dos modelos apresentados na revisão de literatura, é possível perceber que essas partes não são separadas, e em alguns os elementos de comunicação e entrega da marca estão inclusos no que os autores chamam de construção da identidade da marca, junto com os componentes que a formam. Apenas o modelo de Ghodeswar (2008) faz a distinção e separação destas

dimensões. Mindrut et al. (2015), por exemplo, contribuem citando vários elementos que auxiliam na construção da identidade da marca como ferramentas de promoção, materiais de escritório, identidade visual e embalagem, porém, no presente estudo, entende-se que estes elementos, apesar de auxiliarem na formação da identidade, se diferenciam de seus componentes, sendo assim, são considerados elementos de comunicação da identidade da marca.

A terceira dimensão é formada pelos fatores externos que influenciam a construção da identidade. Estes fatores foram em grande parte mencionados por Silveira et al. (2013), que destacam a importância do dinamismo da identidade. Sendo assim, no quadro 3, esta dimensão representa os fatores que não podem ser definidos pelas decisões dos gestores de marca, já que são fatores externos, mas que podem influenciar na formação da identidade. Por fim, a quarta dimensão representada no quadro 3 consiste na percepção que o consumidor tem da identidade da marca. Alguns autores citados na revisão de literatura consideram os elementos que compõem esta dimensão como componentes da formação da identidade. Porém, a maioria dos autores se refere a esta dimensão como sendo o resultado da entrega da identidade. Sendo assim, para o presente estudo, é considerado que após a formação da identidade da marca, os elementos de comunicação irão auxiliar na sua divulgação, que será entregue para o cliente por meio do relacionamento e desempenho do produto, por fim será formada a avaliação do consumidor diante do que lhe foi apresentado, sendo que durante todo o processo da formação da identidade os elementos externos podem influenciá-la.

Quadro 3 - Síntese da revisão de literatura de identidade da marca

Autores		Upshaw (1995) <i>apud</i> Silveira et al (2013)	Kapferer (1986, 2003, 2008)	Aaker (1996 2007)	De Chernatony (1999)	Schultz et al. (2005)	Ghodeswar (2008)	Heding et al. (2009)	Coleman et al. (2011)	Silveira et al. (2013)	Mindrut et al (2015)
DECISÕES DOS GESTORES DE MARCA											
Componentes da identidade	Visão				X	X		X			
	Elementos físicos	X	X								
	Personalidade		X	X	X				X		X
	Cultura		X		X	X					
	Posicionamento				X		X			X	
	Produto			X			X				X
	País de Origem			X							
	Organização (orientação para o cliente)			X			X		X		
	Atenção aos funcionários					X		X	X		
	Iniciativas de RH								X		
Componentes da Comunicação	Campanhas de Marketing						X	X	X	X	X
	Identidade visual			X				X	X		X
	Papelaria										X
	Embalagens										X
	Ferramentas de Promoção						X				X
ELEMENTOS DE ENTREGA DA IDENTIDADE DA MARCA											
Relacionamento		X	X	X	X		X				
Desempenho do produto							X				
FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A IDENTIDADE DA MARCA											
Ações dos concorrentes										X	
Condições do ambiente				X						X	
Comportamento do consumidor						X				X	
Ações dos parceiros										X	
PERCEPÇÃO DO CONSUMIDOR											
Imagem própria			X			X		X			
Reputação					X			X			
Satisfação do consumidor							X				
Reflexão			X								
Como os consumidores posicionam a marca		X						X			

Fonte: Elaboração da autora

2.5 Construção de um modelo de identidade da marca setorial

Por meio da revisão de literatura apresentada sobre identidade da marca, foi possível construir, para o presente trabalho, um modelo de identidade da marca setorial. Este modelo tem como base as contribuições de Aaker (2007), Ghodeswar (2008), Silveira et al. (2013) e Mindrut et al. (2015). Os demais modelos não foram adicionados ou por já apresentarem todas as dimensões abordadas por estes modelos sem nenhum item adicional, ou porque o item adicional não foi considerado relevante e adequado para aplicação na análise da marca setorial estudada. Por outro lado, existem razões específicas para que os autores citados tenham sido escolhidos como base para a formação do modelo da identidade da marca definido para este estudo. O modelo de Aaker (2007) apresenta na perspectiva de marca como produto, o item país de origem, que representa o possível vínculo que o produto comercializado pode ter com o país no qual ele foi produzido. Este item é fundamental na análise do desenvolvimento da marca setorial Brasil Fashion System, tendo em vista que algumas marcas setoriais podem apresentar características em sua identidade que sejam vinculadas ao seu país de origem.

O modelo de Ghodeswar (2008) faz a distinção entre elementos de comunicação e entrega da identidade da marca o que contribuiu também para organização das perspectivas abordadas no modelo desenvolvido neste estudo. Além disso, o autor contribui com a perspectiva de desempenho do produto, sendo este um dos elementos da dimensão de entrega da identidade da marca. O desempenho do produto é importante para a formação e concretização de sua identidade, pois mesmo que tenha ocorrido a definição de elementos eficientes para sua formação e comunicação, se o produto não for eficaz, a percepção que o consumidor terá em relação à marca não será boa, pois a falha terá ocorrido no momento da entrega da identidade.

O modelo de Silveira et al. (2013) foi escolhido devido à sua contribuição na análise dos fatores externos que influenciam a identidade, sendo eles: ações dos concorrentes, condições ambientais da indústria, atitudes e comportamento do consumidor em relação à marca e ações dos parceiros que englobam, distribuidores e fornecedores da empresa. Esses aspectos não foram os únicos abordados pelos autores, porém são os que se diferenciam dos demais modelos. O modelo de Mindrut et al. (2015) contribui principalmente no que diz

respeito aos elementos de comunicação da identidade da marca. Os autores mencionam a importância dos materiais de escritório, os quais devem apresentar o logo da empresa, de forma que possam ser entregues aos compradores em formas de brindes ou como documentos e, quando isso acontece, estão representando a marca e auxiliando na construção de sua identidade. Além disso, os autores também se diferenciam ao enfatizar a importância da embalagem utilizada na comercialização dos produtos, que contribuem para a divulgação da marca. Esses dois aspectos, portanto, também serão analisados no modelo desenvolvido para a presente pesquisa.

Até aqui foram analisadas as razões pelas quais os modelos dos autores mencionados foram escolhidos para servir como base para o desenvolvimento do modelo de identidade da marca setorial proposto para este estudo, porém existem também razões pelas quais alguns itens não foram escolhidos para compor o modelo. A dimensão “percepção do consumidor” apresentada no quadro 3, por exemplo, não foi escolhida para compor o modelo, pois foi considerada como sendo uma dimensão que contém elementos que não compõem a formação da identidade, conforme mencionado por alguns autores (AAKER, 2007; COLEMAN et al., 2011, CHERNATONY, CHRISTOUDOULIDES, 2011; MINDUTRI et al., 2015). Segundo eles, estes elementos estão relacionados à imagem da marca, a qual não faz parte da construção de sua identidade. A identidade é desenvolvida pela organização e leva a formação da imagem, sendo ela a percepção um atributo pertencente aos clientes (MINDUTRI et al., 2015).

Adicionalmente, os elementos visão, cultura, elementos físicos, atenção aos funcionários e iniciativas de recursos humanos também não foram considerados adequados para compor o modelo de identidade para marca do setor por serem elementos relacionados ao âmbito empresarial, não setorial. Os demais elementos, apresentados no quadro 3 e propostos pelos autores Aaker (2007); Ghodeswar, (2008); Silveira et al. (2013); Mindutri et al., (2015), foram escolhidos para compor o modelo a ser testado para a marca Brasil Fashion System.

O quadro 4 aborda todos os elementos dos modelos dos autores escolhidos que contribuíram para a formação do modelo de identidade de marca setorial.

Quadro 4 – Relação entre os elementos escolhidos para o modelo de identidade de marca setorial e autores

Decisão dos gestores		Autores
Componentes da identidade	Personalidade	Aaker (2007); Mindutri et al. (2015)
	Posicionamento	Silveira et al. (2013); Ghodeswar, (2008)
	Produto	Ghodeswar, (2008) Aaker (2007);
	País de origem	Aaker (2007)
	Orientação para o comprador	Aaker (2007); Ghodeswar, (2008).
Comunicação da identidade	Campanha de marketing	Ghodeswar, (2008); Silveira et al. (2013); Mindutri et al., (2015)
	Identidade visual	Aaker (2007); Silveira et al., (2013); Mindutri et al., (2015)
	Papelaria	Mindutri et al., (2015)
	Ferramentas de promoção	Ghodeswar, (2008); Mindutri et al.; (2015)
	Embalagem	Mindutri et al., (2015)
Elementos de entrega da identidade	Relacionamento com os compradores	Aaker (2007); Ghodeswar, (2008)
	Desempenho do produto	Ghodeswar, (2008)
Fatores externos que influenciam a identidade	Ação dos distribuidores e fornecedores	Silveira et al., (2013)
	Atitudes e comportamento do consumidor	Silveira et al., (2013)
	Condições do ambiente em que a indústria está inserida	Aaker (2007); Silveira et al (2013)
	Ação dos concorrentes	Silveira et al., (2013)

Fonte: elaboração da autora

A seguir é apresentado o modelo completo de identidade da marca setorial desenvolvido. Esta, portanto, será a estrutura utilizada para o desenvolvimento do roteiro de entrevista utilizado para a análise da marca do setor de moda do Brasil. Como o modelo apresenta elementos que deverão ser utilizados para a construção de uma marca setorial, algumas adaptações nos nomes dos elementos foram feitas como, por exemplo, a substituição da palavra cliente, mais adequada para o ambiente empresarial, pela palavra comprador, utilizada no âmbito de negociações internacionais. A figura 10 apresenta o modelo desenvolvido.

Figura 10 - Modelo de identidade para marcas setoriais

Fonte: elaboração da autora

2.6 O setor de moda brasileiro

Segundo a Apex (2016) a moda brasileira é considerada um dos principais veículos para exposição positiva do país no mundo. O SMB (2016) mostra que o faturamento do setor de moda brasileiro em 2013 foi de US\$ 91 bilhões e 350 mil empresas são responsáveis por gerar 3 milhões de empregos. A indústria da moda é um dos mais importantes setores da economia brasileira, sua cadeia produtiva que contempla os segmentos de têxtil e confecção, couro e calçados, e gemas e joias, é reconhecida pelo elevado potencial de geração de renda e emprego e tem a vantagem competitiva de estar totalmente estabelecida no país (SEBRAE, 2015).

O Sistema Brasileiro de Moda é constituído por sete associações, que tem por objetivo auxiliar as empresas que fazem parte do setor em seu desenvolvimento, a seguir será comentado de modo mais aprofundado quais são as características do setor que compõe as associações, assim como as principais ações realizadas por cada uma delas.

2.6.1 Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT)

A ABIT é a associação responsável por desenvolver serviços em prol do setor têxtil e de confecção. Ela representa mais de 33 mil empresas instaladas por todo o território nacional, de todos os portes, que empregam mais de 1,6 milhões de trabalhadores e geram, juntas, um faturamento anual de 53,6 bilhões de dólares. No que diz respeito à exportação no segmento têxtil e de confecções, o valor exportado tem diminuído desde 2011, enquanto que as importações estão aumentando, levando a um grande aumento no déficit do saldo na balança comercial (ABIT, 2016). Em 2014 o setor têxtil e de confecções exportou 1.176 milhões de dólares, enquanto que em 2015, houve uma queda para um valor de 1.081 milhões de dólares. A ABIT (2016) informa ainda que os países para os quais são realizados o maior número de exportações é para a Argentina e para os Estados Unidos. Embora o Brasil seja um grande produtor e consumidor de têxteis e de vestuário, sua participação no comércio mundial é muito pequena, menos de 0,5% ocupando a 23ª posição no ranking de exportadores.

Segundo relatório apresentado pela ABIT (2016), o setor de confecção de vestuário brasileiro vem sofrendo perdas consecutivas de mercado frente aos produtos importados, sobretudo a Ásia, em especial a China. Desde 2003, a fatia de mercado de varejo da confecção importada vem crescendo progressivamente: a participação em 2003 que era de 1,26% saltou para 15% em 2014, um crescimento de 614% em apenas 9 anos.

A indústria de confecção de vestuário brasileira tem sido afetada, tal qual toda a indústria manufatureira nacional, por problemas estruturais e conjunturais da economia brasileira, entre os quais se destacam o longo período de apreciação da moeda nacional, os custos anormalmente elevados de energia, o estado precário de portos e rodovias, que acarreta ineficiências e altos custos e a burocracia complicada que tem que ser enfrentada pelas empresas. Estes fatores somados prejudicam a competitividade do setor e dificultam enormemente a capacidade de enfrentar a concorrência de importações, sobretudo da Ásia, que se beneficiam de mão de obra extraordinariamente barata, da inexistência de legislações trabalhistas sofisticadas, como a brasileira, da virtual ausência de custos decorrentes dos cuidados de preservação ambiental e dos inúmeros e substanciais subsídios concedidos aos seus exportadores, em especial, na China (ABIT, 2016).

Um dos programas desenvolvidos pela ABIT para auxiliar as indústrias do seu setor é o Texbrasil, responsável pelo incentivo a internacionalização da indústria da moda brasileira. Dados relativos a outubro de 2015 mostram que 253 empresas participam do Programa, das quais 39 se inscreveram neste ano (ABIT, 2015). Dando continuidade ao trabalho de maior aproximação com os empresários em todo o território nacional, o Texbrasil e a Abit seguiram com objetivo de levar às empresas temas estratégicos na pauta da internacionalização, mostrando as vantagens de exportar e estimulando mais empresas a entrarem neste processo. Em 2015 foram realizados 6 eventos, em Belo Horizonte (MG), Nova Friburgo (RJ), Caruaru e Recife (PE), Brusque (SC) e Caxias do Sul (RS). A parceria com a Apex-Brasil, que se encerra em novembro de 2016, inclui investimentos privados e públicos na ordem de 45 milhões de reais para promover o posicionamento e a internacionalização da indústria da moda brasileira (ABIT, 2015).

2.6.2 Centro das indústrias de curtumes do Brasil (CICB)

A CICB é a associação responsável por representar institucionalmente o setor de couro, promovendo ações para torná-lo cada vez mais competitivo mundialmente e apto para aproveitar as oportunidades oferecidas pelos mercados domésticos e internacionais (CICB, 2016). Atualmente, o Brasil conta com mais de 700 empresas ligadas à cadeia do couro, desde organizações familiares, até curtumes médios e grandes conglomerados corporativos do setor. O setor do couro emprega mais de 50 mil trabalhadores e, parte desse contingente, dedica-se exclusivamente a ações para reciclagem de águas, descarte adequado de resíduos e melhora de processos, o que tem gerado resultados significativos nas últimas décadas. Em 2011, couros e peles tiveram participação em 6,7% da balança comercial brasileira. No acumulado do primeiro quadrimestre de 2012, esse índice chegou a 18,9% (CICB, 2016).

No que diz respeito às exportações de couro no Brasil, o ano de 2015 encerrou com o total de US\$ 2,265 bilhões, menos 23,2% em relação à 2014, sendo 32,953 milhões de peles, também uma quantidade menor em 3,8% em relação à 2014. O país que mais recebeu exportações brasileiras no ano de 2015 foi a China, seguidos por Itália, Vietnã e Estados Unidos. Além disso, o tipo de couro predominantemente exportado pelo Brasil, é o couro acabado, ou seja, quando a pele animal já foi industrializada em todas as suas etapas e está pronta para a manufatura, esse tipo de couro contou com 58% das exportações de couro do Brasil (CICB, 2015).

O grande volume das exportações de couros e peles no Brasil e seu respectivo crescimento na última década (passou de US\$ 700 milhões em 2000 para US\$ 2,2 bilhões em 2011) tem forte influência do programa Brazilian Leather, uma iniciativa do CICB e da Apex-Brasil. O programa organiza a participação de industriais brasileiros em grandes feiras internacionais, projeta a imagem do couro brasileiro por meio de mídia especializada e ainda realiza pesquisas para manter o couro brasileiro sempre na dianteira das tendências do mercado mundial (CICB, 2016).

2.6.3 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)

A ABICALÇADOS é a associação que representa a industrial calçadista nacional, atuando na defesa comercial e em busca de melhores condições competitivas de produção no Brasil. Segundo a Abicalçados, o setor de calçado brasileiro contou em 2014 com 7,9 mil empresas, que foram responsáveis por uma produção de calçados de R\$ 27,8 bilhões de dólares em 2014, o que corresponde a 877 mil pares. O valor exportado para o mesmo ano, foi de US\$ 1.067 bilhões de dólares e a contribuição para empregos no Brasil foi de 343 mil funcionários contratados.

Já em 2015 o relatório *Info Market Shoe* disponibilizado pela Abicalçados (2016) indica que houve uma queda de 14% das importações, o que contribui para a preservação do superávit da balança comercial de calçados no Brasil, sendo que em 2015 ele alcançou US\$ 479 milhões. No entanto, em um segundo relatório disponibilizado pela Abicalçados (2016), é indicado que nos primeiros meses de 2016 (janeiro e fevereiro) houve uma queda no valor exportado, em janeiro a queda foi equivalente a 4,1% em relação ao mesmo período de 2015, e em fevereiro foi de -0,6% também em relação ao mesmo período do ano anterior. O mesmo relatório também indica que os Estados Unidos foram classificados como país que recebeu o maior número de exportações brasileiras de calçados, seguido por França, Argentina e Colômbia (Abicalçados, 2016).

No que diz respeito à promoção comercial no exterior, a Abicalçados auxilia também com o desenvolvimento de programas para incentivar o setor, um destes programas foi o chamado Brazilian Footwear. No relatório Abinforma (2016), é abordado que esta ação foi desenvolvida em conjunto com a Apex-Brasil e visa incentivar às exportações de marcas brasileiras de calçados por meio de ações de desenvolvimento, promoção comercial e de imagem. Ainda segundo o mesmo relatório, para o biênio 2015/2016, o programa, que teve um aporte total de mais de R\$ 41 milhões, foi reformulado, prevendo, além do apoio comercial nas principais feiras calçadistas do mundo, estudos de mercados, projetos de estímulo ao design, promoção da imagem das marcas entre outras ações.

Em 2015, o Brazilian Footwear apoiou 204 empresas de calçados e essas empresas foram responsáveis por 85% do valor total de exportações obtido em 2015. O relatório

Abinforma (2016) também diz que o valor exportado por estas 204 empresas, correspondente aos 85%, teve uma queda de 6% em relação ao ano anterior, porém no que diz respeito às empresas que não participaram do programa, foi muito maior, sendo equivalente a uma queda de 27% em relação à 2014. Esses dados indicam a importância e a contribuição que apoio desempenhado pelo programa está tendo no incentivo às exportações de calçados brasileiros.

2.6.4 Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM)

O IBGM é uma entidade criada a fim de representar toda a cadeia produtiva do setor de Gemas, Joias, Bijuterias e Relógios. Com o intuito de incentivar o comércio para as empresas deste setor, são realizadas ações nacionais e internacionais, como por exemplo, o projeto Brazil Gems and Jewelry que visa incentivar a participação em feiras no exterior onde são reunidas diferentes empresas nos mercados-alvo, com o objetivo de divulgar e promover suas marcas (IBGM, 2015). Esse projeto é desenvolvido em conjunto com a Apex-Brasil, para que o setor tenha mais visibilidade no exterior (IBGM, 2015).

Em agosto de 2015, o setor joalheiro do Brasil completou 200 anos de atividade. Desde que deixou a clandestinidade e passou a ser encarado com um ofício legal, o segmento vem gerando riqueza. Atualmente o setor tem cerca de 12 mil empresas em operação e gera mais de 300 mil empregos no país. O Brasil é hoje um dos 15 maiores países produtores de joias em ouro no mundo. São 22 toneladas de peças criadas e comercializadas por ano (IBGM, 2015).

Segundo dados divulgados pelo IBGM (2012), o Brasil ficou colocado em 12º produtor mundial de ouro bruto, com 67,3 toneladas, 19º fabricante mundial de joias de ouro, com utilização de 23 toneladas; 16º fabricante mundial de joias de prata, com consumo de 61 toneladas; 11º país consumidor de joias de ouro, com 27 toneladas. No entanto, segundo o relatório “Pesquisa da indústria” apresentado pelo IBGM em conjunto com o SEBRAE (2013), apenas 21% das empresas brasileiras exportam joias e dentre elas, em média, 34,9% da produção é destinada ao exterior. Verifica-se, portanto, que a exportação no Brasil poderia obter mais atenção por parte das indústrias joalheiras do país. Adicionalmente, em relação aos segmentos do setor, o que tem maior porcentagem em exportação é o de gemas, onde 90,5% são exportadoras, seguido por bijuterias (27,3%), folheados (20,4%) e por fim joias com

apenas 8,3% de suas empresas sendo exportadoras.

De acordo com um relatório mais recente disponibilizado pelo IBGM (2015), ocorreu uma queda nas exportações do setor joalheiro de 24% no período de janeiro a novembro de 2015 em relação ao mesmo período do ano de 2014. Porém segundo o IBGM (2015) o aumento nas exportações deve continuar sendo incentivado.

Adicionalmente, no relatório “o setor joalheiro e a competitividade global” do IBGM (2015) é enfatizado que a busca pelo mercado externo se tornou de vital importância para as indústrias nacionais e a inserção das empresas brasileiras no mercado global se dará com o avanço das exportações decorrentes do investimento em produtividade, qualidade, marketing diferenciado, inovação e design.

O IBGM (2015) também informa que as ações focam como mercados prioritários os seguintes países: Argentina, Angola, China, Colômbia, Emirados Árabes Unidos, Estados Unidos, França, Hong Kong, Itália, Japão, México, Peru e Rússia. No entanto, segundo o relatório de exportação disponibilizado pelo IBGM (2014), os Estados Unidos está classificado como o maior comprador do setor de gemas e joias brasileiro no período de 2010 a 2014.

2.6.5 Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL)

A ASSINTECAL é uma entidade que atua como agente de mudanças no setor de componentes para calçados. A associação mobiliza as empresas de materiais para o Sistema Moda Brasil, realizando e promovendo iniciativas que inspirem e integrem a cadeia produtiva do setor. As empresas que estão associadas a ela são responsáveis por fabricar produtos que irão auxiliar na produção dos artigos do setor de moda, sendo assim, elas produzem componentes para couro, calçados e artefatos (ASSINTECAL, 2016).

O Brasil é considerado o maior cluster do setor coureiro-calcadista do mundo, com mais de 2.800 indústrias apenas no setor de componentes para calçados, as quais envolvem

diversos segmentos: palmilhas, saltos e solados, cabedais, acessórios metálicos, indústrias químicas, embalagens, matrizes, formas, insumos, sintéticos e têxteis. O mercado se destaca mundialmente pela diferenciação em design e inovação tecnológica, motivo da grande concentração de vendas no mercado externo, exportando para 169 países em 2013 (ASSINTECAL, 2016).

Para incentivar o comércio internacional a ASSINTECAL, assim como as outras associações, também desenvolveu um projeto em parceria com a Apex-Brasil, este projeto é chamado de Footwear Components by Brasil e visa representar o setor de materiais para a indústria coureiro calçadista no mercado externo. Atualmente o projeto conta com 170 empresas que buscam promover ações internacionais para bom desempenho das suas exportações e, conseqüentemente, do setor. O mercado-alvo para as ações do Footwear Components By Brasil é o México em primeiro lugar, seguido por Colômbia, Peru e China (ASSINTECAL, 2016).

2.6.6 Associação Brasileira de Estilistas (ABEST)

A ABEST é a entidade responsável por promover nacional e internacionalmente o design da moda brasileira. As empresas que fazem parte desta associação são organizações que fazem parte do segmento de moda e que desenvolvem produtos com design próprio, comercializados com uma marca própria no Brasil ou no exterior. Em 2014 o EUA continuou sendo o país que mais importou do Brasil, no entanto a entidade fomenta a exportação de produtos para 53 países, e em 2014 foram acrescentados 13 novos, incluindo Antilhas Holandesas, Bolívia, Filipinas, Paraguai, Tailândia e Tanzânia.

No mesmo ano também foi alcançado um crescimento de 25% no número de associadas, sendo que em 2015 conta com 109 marcas filiadas presentes em diferentes regiões do país. (atualmente são 109 marcas e que estão presentes em diferentes regiões do país). No que diz respeito às exportações, no ano de 2014 elas obtiveram um valor de 11,35 milhões de dólares e as de moda praia em 5,6 milhões de dólares, o que representou um crescimento de 17,5% em relação ao ano de 2013.

A ABEST em parceria com a Apex-Brasil também desenvolveu um projeto internacional visando promover as empresas no exterior, esse projeto é chamado de Fashion Label Brasil. Segundo a ABEST (2016b) o programa tem como meta posicionar internacionalmente o design brasileiro de moda, mostrando a imagem de um Brasil inovador e contemporâneo, elegante e surpreendente, que foge dos estereótipos, procurando valorizar o trabalho dos estilistas brasileiros. O projeto setorial, assim como o apresentado pelas demais associações, leva a mensagem do Brasil a importantes feiras, desfiles e *showrooms* para mercados estratégicos como Estados Unidos, Europa e Ásia (ABEST, 2016).

2.6.7 Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem (ABIACAV)

A ABIACAV é uma entidade responsável por representar as indústrias de artefatos de couro e artigos de viagem. Esta associação tem como objetivo o crescimento e regulamentação do setor e de seus associados e promove, por meio de estratégias e inovação, a competitividade nos mercados nacionais e internacionais (ABIACAV, 2016). A ABIACAV desenvolve e aprimora o setor técnico e de materiais, integrando as empresas manufactureiras de todos os portes, gerando assim, um contingente de produtos industrializados para atender os mercados nacionais e internacionais (ABIACAV, 2016).

O setor de artefatos de couros e artigos para viagem, segundo a ABIACAV (2016) apresentou um bom desempenho em 2014, com uma taxa de crescimento das exportações de 15% em relação ao ano de 2013. Os mercados-alvo selecionados para o setor correspondem aos Estados Unidos da América, Colômbia, França, Rússia e Chile.

Como forma de incentivo a promoção das indústrias do setor no exterior, a ABIACAV desenvolveu, em conjunto com a Apex-Brasil, o projeto Brasil by Bags. O programa setorial visa a promoção internacional dos produtos e empresas brasileiras de artigos de viagem, como malas, maletas, pastas, bolsas semelhantes, independentemente de matéria prima, e também de artefatos de couro, como cinto, luvas e artigos de bolso (ABIACAV, 2016). Na parte comercial as empresas recebem informações estratégicas e fundamentais dos mercados-alvo disponibilizadas pela associação. Além disso, propõe-se que as participações em ações de

promoção comercial sejam antecedidas por atividades que potencializem os negócios, como, por exemplo, serviços especializados em *matchmaking*, relações públicas e assessoria comercial (ABIACAV, 2016).

No que diz respeito às exportações obtidas por meio de empresas que participaram do projeto Brasil by Bags, a ABIACAV (2016) indica que houve um crescimento de 130% do ano de 2013 para o ano de 2014, além disso, o número de empresas apoiadas aumentou 10% e a quantidade de destinos exportados teve um crescimento de 63%. Em relação ao tipo de produto exportado pelas indústrias brasileiras neste setor, a ABIACAV (2016) indica que o grupo que mais realizou exportações foi o de cintos, cinturões e bandoleiras, seguidos pelos grupos de artigos de bolsas de couro natural ou reconstituído e bolsas de couro natural, reconstituído ou envernizado.

2.6.8 Contribuições acadêmicas no setor de moda brasileiro

Após a apresentação do setor de moda brasileiro nos itens anteriores, serão apresentados os resultados sobre alguns estudos acadêmicos que também tiveram como assunto principal a moda brasileira. O escopo do estudo de Garcia et al. (2005) são esforços inovativos no setor de moda do Brasil. O autor diz que as indústrias do setor têxtil, de vestuário e de calçados têm sua dinâmica tecnológica comandada pelos setores fornecedores, especialmente a indústria química e a de bens de capital. A indústria química, segundo os autores, contribui com o fornecimento de novos materiais e novas aplicações para o setor, enquanto que as de bens de capital fornecem máquinas que provêm importantes modificações no processo produtivo, gerando ganhos na produtividade do setor. Os autores afirmam que normalmente os esforços inovativos das empresas estão relacionados com a sua forma de inserção no mercado, para eles, aquelas que atuam em segmentos de maior valor agregado são as que empreendem esforços mais expressivos de desenvolvimento do produto, realizam gastos relevantes na gestão de seus ativos comerciais, por meio do investimento em publicidade e da manutenção de canais próprios de comercialização.

Sobre o panorama da moda brasileira no exterior também foram encontrados estudos acadêmicos. O estudo de Leitão (2007) aborda o consumo da moda brasileira no exterior,

mais especificamente na França. Para a autora, na França os produtos brasileiros são associados ao consumo de produtos exóticos altamente valorizados no mercado da moda, com busca ao apelo de autenticidade. A autora também contribui ao dizer que é preciso dar ênfase ao fato de que as características de “brasilidade” dos demais produtos brasileiros de vestuário e moda divulgados e consumidos na França não dizem respeito, necessariamente, às suas propriedades materiais. A referência ao brasileiro, em muitos casos, não diz respeito às peças em si, mas aos significados que nelas são impressos através dos discursos sobre elas construídos e divulgados. O exemplo citado em seu estudo é sobre o tênis brasileiro, a autora diz que a sua autenticidade não se está nem em nas propriedades intrínsecas à fibra do algodão ecologicamente produzido, e sim em sua associação com palavras e imagens adequadas. O estudo de Delgado (2008) aborda o conceito de *fast fashion*, criação acelerada de novos produtos, e a sua contribuição para a conquista do mercado globalizado. Segundo o autor, com o *fast fashion* as empresas conseguem satisfazer desejos e suprir a necessidade do público-alvo, ao mesmo tempo em que cria a necessidade de consumo, por não repetir modelos ou por quinzenalmente colocar novidades no mercado.

A pesquisa de Robic e Frederico (2008) apresenta uma revisão bibliográfica sobre trabalhos acadêmicos de *fast fashion*, como conclusão do estudo, os autores mencionam que o *fast fashion* é uma boa oportunidade para empresas menores, pois elas possuem características e capacidades mais adaptáveis a este modelo de negócio do que empresas de porte maior, que contemplam estruturas mais burocráticas. No entanto, independente do porte da empresa, para implementar com sucesso o *fast fashion* é necessário acelerar e coordenar todo o processo ao longo da cadeia de suprimentos e de distribuição da empresa.

Ainda em relação às contribuições acadêmicas para o setor de moda, outro tema abordado é o de sustentabilidade para este setor. Neste âmbito o estudo de Ferronato e Franzato (2015) traz algumas contribuições. Os autores indicam que algumas mudanças são requeridas no sistema de moda como um todo, com a finalidade de inovar os processos de comercialização e consumo para que eles se tornem mais sustentáveis. Eles comentam também que ao longo de toda a cadeia de valor do setor de moda existem problemas, desde a exploração de trabalhadores que vivem em condições precárias e desumanas, até a utilização desmedida de recursos, como água e energia, e o uso de produtos químicos extremamente poluentes ao meio ambiente. Desse modo, os autores sugerem a desaceleração do modelo de produção *fast fashion* em direção ao movimento *slow*, como uma condição determinante para

a transformação do sistema moda em uma indústria sustentável.

Por fim, o estudo de Freitas (2007) aborda a gestão de design no setor de moda na cidade do Rio de Janeiro, como contribuição, a autora menciona que o estilo carioca no mercado de varejo pode não representar um diferencial competitivo, no entanto, quando se trata de atacado para mercados nacionais e internacionais, ele se torna um excelente apelo de vendas. Adicionalmente a autora sugere que a construção de um possível estilo carioca de moda pode agregar valor aos produtos comercializados, reforçar a identidade cultural da cidade e se tornar um diferencial na moda para exportação.

2.7 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 desenvolveu projetos individuais para os setores do Brasil. Cada projeto oferece diversas ações de promoção comercial, dentre elas: missões empresariais, rodadas de negócios, apoio à participação em feiras internacionais, visita de compradores estrangeiros ao Brasil e outras ações de promoção da imagem dos produtos brasileiros e do Brasil como fornecedor de produtos de alto valor agregado (APEX, 2015).

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), a classista (representada pelas associações representantes do setor) e a privada (representada pelas empresas apoiadas). A participação destes três grupos é importante para garantir o envolvimento de todos os públicos de interesse e manter a idoneidade e equilíbrio do mesmo. Para tanto, organiza-se um Comitê Gestor, seletivo grupo de empresários de todos os segmentos apoiados pelo Projeto Setorial, que participam da concepção, planejamento e desenvolvimento de todas as ações. Além disso, este grupo também é responsável pela

avaliação dos resultados, tendo em vista o pensamento estratégico do futuro do setor, no que se refere ao incremento da competitividade dos produtos e serviços brasileiros no mercado internacional. São realizadas reuniões periódicas, nas quais as ações previstas são debatidas, avaliadas e validadas, além de serem analisadas as propostas e as alterações eventuais no escopo do projeto setorial (IBGM, 2015).

Para garantir o conhecimento sobre as tendências, hábitos de consumo, oportunidades e limitações para a exportação sobre os países-alvo, são realizados estudos de mercado sobre panoramas socioeconômicos, comerciais e logísticos destes países de modo a melhorar as práticas para ações das empresas brasileiras no exterior (IBGM, 2015). Além disso, o projeto setorial também incentiva a participação em feiras internacionais com foco de posicionamento, estes eventos reúnem diferentes empresas nos mercados-alvo, com o objetivo de divulgar e promover suas marcas (IBGM, 2015).

O Termo de Referência para desenvolvimento de Marcas Setoriais (APEX- BRASIL, 2009) relata que desde a criação da Apex, 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, desenvolveu em conjunto com as suas associações, no ano de 2013, 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, 2016).

Segundo a empresa Gad (2016) que é responsável por consultorias para marcas brasileiras, o desafio no desenvolvimento da marca do setor de moda era integrar a visão dos setores em relação à moda brasileira, seus diferenciais, atributos e diretrizes de atuação, com o objetivo de definir seu posicionamento no mercado nacional e internacional sob uma marca única. Para isso a Gad desenvolveu o diagnóstico, a estratégia, a arquitetura da marca, sua linguagem e identidade visual, apesar disso, a empresa relata que foi um desafio encontrar um conceito de marca que traduzisse e representasse os atributos consolidados nos eventos conjuntos dos quais o setor participa.

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, foi o que ocorreu também com a identidade visual da marca do setor de moda, construída pela empresa Gad, em maio de 2013.

Segundo o *brandbook* da marca, disponibilizado pela empresa Gad (2012), a identidade visual da Brasil Fashion System, apesar de não apresentar as cores brasileiras é fortemente baseada em atributos nacionais, desse modo, a marca é 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 11 representa a identidade visual da marca Brasil Fashion System.

Figura 11 - Identidade visual da marca Brasil Fashion System

Fonte: Gad (2012).

Ainda segundo o *brandbook* feito pela empresa Gad (2012), com base também nos atributos do povo brasileiro foram definidos *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, foram definidas *taglines* para serem utilizadas em conjunto com a marca Brasil Fashion System, sendo elas: *be authentic, be vibrant, be sustainable, be diverse* e *made to be authentic*. Esta última é

considerada o aval de autenticidade da moda e está presente em todos os materiais, ações, produtos e eventos que geram valor para a moda brasileira. Adicionalmente, este selo é utilizado pelas associações e associados em produtos e serviços que passam por uma avaliação para que seja analisada sua relevância para a moda brasileira e a geração de valor para a marca Brasil Fashion System (Gad, 2012). As figuras 12 e 13 apresentam as *taglines* desenvolvidas para acompanhar a marca Brasil Fashion System.

Figura 12- Tagline made to be authentic marca Brasil Fashion System

made
TO BE
authentic.

Fonte: Gad (2012)

Figura 13- Tagline marca Brasil Fashion System

Be
authentic.
Be
vibrant.
Be
sustainable.
Be
diverse.

Fonte: Gad (2012)

É relevante destacar que todas as sete associações que compõem a marca Brasil Fashion System 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. A figura 14 foi elaborada com a finalidade de melhorar a compreensão da estrutura da marca Brasil Fashion

System.

Figura 14 - Estrutura da marca Brasil Fashion System

Fonte: elaborado pela autora

2.8 Considerações do referencial teórico

O referencial teórico do presente estudo pretendeu abordar todos os temas que foram utilizados como base para o desenvolvimento do modelo de identidade para marcas setoriais, assim como para a sua posterior aplicação. Foi visto que alguns dos estudos pertencentes à literatura de marcas setoriais indicam os benefícios que elas podem trazer tanto para o setor, quanto para as empresas que o compõem. Tregear e Gorton (2009) falam que o desenvolvimento econômico do setor, os benefícios trazidos às pequenas empresas para que elas comecem a exportar e o auxílio de entidades governamentais, são benefícios que podem ser usufruídos com a criação de uma marca setorial. Ringer et al. (2013) também mencionam sobre as vantagens competitivas provenientes da marca setorial Brasil IT + para o setor de tecnologia da informação do Brasil. Portanto, é possível observar que as marcas setoriais podem trazer diversas contribuições para o setor que ela representa.

No referencial também foi apresentada uma revisão de literatura para marcas setoriais, para que fosse possível compreender o que foi estudado até o momento sobre este tema. Nesta revisão foi visto que existem estudos que indicam os benefícios de marcas setoriais (RINGER et al., 2013, BRUWER; JOHNSON, 2010, HE; BALMER); estudos que falam

sobre o gerenciamento de marcas setoriais (TREAGEAR; GORTON, 2008; IVERSEN; HEN, 2008; THERKELSEN; HALKIER, 2004, LOURENÇÃO E GIRALDI, 2015); sobre modelo de marca país aplicado à marca setorial (CAPELLARO, 2013); que abordam os temas de marcas setoriais e propriedade industrial em conjunto (REGALADO, et al. 2015) e que são referentes às diferenças entre os tipos de marcas compartilhadas no Brasil (CASTRO; GIRALDI, 2015).

Para a elaboração do modelo de identidade para marcas setoriais, era necessário um maior entendimento sobre o que a literatura apresenta para identidade de marcas. Com esta finalidade, foi proposta uma segunda revisão de literatura para o presente estudo, porém agora sobre identidade de marcas. Na revisão apresentada, é possível perceber que existem diversos modelos desenvolvidos para serem aplicados às marcas corporativas (KAPFERER, 1986; AAKER, 2007, DE CHERNATONY, 1999; SCHULTZ et al., 2005; GHODESWAR, 2008; HEDING et al., 2009; COLEMAN et al., 2011; SILVEIRA et al., 2013; MIDRUT et al., 2015). No entanto, conforme já mencionado, não foi encontrado um modelo desenvolvido especificamente para a identidade de marcas setoriais.

Após a realização das revisões de literatura sobre identidade da marca e sobre marcas setoriais foi possível verificar que nenhum estudo encontrado abordou sobre o tema de identidade aplicado às marcas setoriais. Assim como também não foi encontrado nenhum trabalho sobre a marca do setor de moda brasileiro. Sendo assim, no que diz respeito à contribuição acadêmica para o tema de marcas setoriais, o presente estudo apresenta a sua colaboração ao abordar um tema até então não tratado na literatura deste assunto e que poderá ser utilizado como base para estudos futuros referentes à construção e gerenciamento de marcas setoriais. Do mesmo modo, a contribuição acadêmica para o tema de identidade também é verificada no presente estudo, uma vez que foi visto que os estudos encontrados na revisão apresentam modelos de identidade para marcas corporativas. O presente trabalho, no entanto, desenvolve um novo modelo para ser utilizado em marcas setoriais. Adicionalmente, o estudo de Castro e Giraldi (2015) também relata a importância de pesquisas futuras mais aprofundadas sobre marcas setoriais. Segundo as autoras, pode ser necessária a investigação dos diversos setores que utilizam estas marcas, identificando os benefícios obtidos e os desafios enfrentados com a implantação e gestão dos recursos disponibilizados, o que também é proposto para o presente estudo, porém voltado para o setor de moda do Brasil. Ainda segundo as autoras, este tipo de pesquisa pode aumentar a compreensão sobre o fenômeno de

marcas setoriais.

No que diz respeito às contribuições práticas da presente pesquisa, o estudo de Capellaro (2013) indica que o modelo de desenvolvimento de marca-país não pode ser utilizado para construção de marcas setoriais, sendo assim, o modelo desenvolvido para o presente estudo, tem seu objetivo voltado especificamente para a formação de marcas de setores, fazendo com que as tentativas de adaptações de modelos corporativos ou de países não fossem necessárias no momento da construção deste tipo de marcas. A figura 15 apresenta um esquema que aborda as teorias estudadas, suas lacunas e respectivas contribuições.

Figura 15 - Relação entre as teorias abordadas, lacunas encontradas, objetivo e contribuições

Foram apresentadas, portanto, as contribuições acadêmicas e gerenciais que se esperam que sejam provenientes do presente trabalho. Devido a isso, a seção a seguir apresenta o método utilizado para que os objetivos já apresentados anteriormente pudessem ser atingidos.

3 PLANO E MÉTODO DE TRABALHO

Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada para a realização do presente trabalho. Para sua organização, esta seção foi dividida em cinco partes, sendo elas: apresentação do tipo de pesquisa realizada; caracterização dos grupos de interesse que foram entrevistados para a obtenção dos dados; definição das questões e proposições para o estudo; descrição do modo que ocorrerá a coleta de dados apresentando as questões utilizadas e, por fim, os procedimentos que serão realizados para a análise dos resultados.

3.1 Tipo de pesquisa

Para o presente trabalho, é utilizado o método de pesquisa exploratório qualitativo, pois há pouco conhecimento sobre o tema abordado, e por meio do estudo exploratório é possível conhecer com mais profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro (RAUPPEN; BAREN, 2003). Adicionalmente, a natureza qualitativa escolhida justifica-se por proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012). Pinheiro et al. (2011) dizem que a pesquisa qualitativa se destina a verificar como os consumidores reagem diante de uma marca, produto ou serviço, buscando conhecer, em profundidade, o que norteia suas escolhas. Tendo em vista que os atributos da identidade da marca estudada apresentados pelos entrevistados são caracterizados de maneira mais abstrata, é preciso que os dados adquiridos na análise sejam bem detalhados, o que pode ser mais bem obtido pela pesquisa qualitativa.

Foram utilizados, no presente estudo, dados primários e secundários. No que diz respeito aos dados secundários, foram utilizados relatórios e documentos desenvolvidos pelas associações do setor de moda do Brasil. As informações obtidas por estas fontes foram utilizadas somente para a descrição das associações que foi apresentada no referencial teórico do presente estudo, na seção 2.6. Desta forma, os dados secundários não foram utilizados para a análise da parte empírica do presente estudo.

Como métodos de obtenção dos dados primários qualitativos foi utilizado a entrevista em profundidade. Segundo Malhotra (2012) a técnica de entrevista em

profundidade consiste em uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico. Uma das vantagens de as entrevistas serem realizadas pessoalmente é que, dessa forma, novas perguntas podem ser improvisadas mais facilmente, em decorrência dos comentários e reações do entrevistado, a fim de proporcionar repostas mais eficazes às perguntas previamente elaboradas (PINHEIROS et al., 2015).

Além disso, para Malhotra (2012), uma das aplicações em que devem ser utilizadas entrevistas em profundidade é quando a pesquisa exige a compreensão detalhada de um comportamento complicado, como é o caso do presente estudo. Adicionalmente, Pinheiro et al. (2011) dizem que elas possibilitam que o entrevistador provoque construtivamente o entrevistado, questionando com propriedade a partir das respostas obtidas. Ainda segundo o autor as entrevistas individuais permitem que cada entrevistado revele suas opiniões mais sinceras, já que não estarão sob julgamento de outras pessoas. Por essa razão, serão utilizadas neste trabalho com a finalidade de captar informações dos entrevistados sobre a marca estudada.

3.2 Grupos de interesse

Com base na revisão bibliográfica realizada para o presente estudo e nos objetivos definidos para ele, foram estabelecidas três categorias diferentes de entrevistados para serem investigados, a fim de alcançar os objetivos propostos. São elas:

Grupo de interesse 1: É formado pelas associações que fazem parte da marca Brasil Fashion System. Para este grupo foi definido um gestor de marketing de cada uma das associações para serem entrevistados.

- i) Gestor de marketing do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB)
- ii) Gestor de marketing da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS)
- iii) Gestor de marketing da Associação Brasileira de Estilistas (ABEST)

- iv) Gestor de marketing da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro (ASSINTECAL)
- v) Gestor de marketing da Associação Brasileira de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem (ABIACAV)
- vi) Gestor de marketing da Associação Brasileira de Indústria Têxtil e de Confecção (ABIT)
- vii) Gestor de marketing do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais preciosos (IBGM)

Grupo de interesse 2: É composto de somente uma organização que é a Agência de Promoção a Exportação do Brasil (Apex-Brasil), ela foi escolhida pois é responsável pelo auxílio na definição das estratégias para marcas setoriais brasileiras assim como no incentivo para a promoção delas no exterior.

Grupo de interesse 3: Empresa de consultoria para marcas, responsável pela criação do diagnóstico, estratégia, arquitetura da marca, linguagem e identidade visual da marca Brasil Fashion System.

3.3 Realização das entrevistas

As entrevistas foram realizadas com os grupos de interesse 1, 2 e 3 nesta mesma ordem cronológica. Em relação ao agendamento das entrevistas em profundidade com as sete associações que compõem o grupo 1, a pesquisadora iniciou contato em fevereiro de 2016 por envio de convite via e-mail. Para algumas associações, foram necessárias duas ou três tentativas de envio de e-mails para que fosse encontrada a pessoa certa a ser entrevistada dentro da associação e para a obtenção de uma resposta para o agendamento da entrevista. Por fim, todas as associações aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas iniciaram-se em fevereiro de 2016 e terminaram em abril de 2016.

A primeira gestora entrevistada ocupa o cargo de gerente de negócios estratégicos na Associação Brasileira de Estilistas (ABEST). A entrevista foi realizada em São Paulo, em uma sala dentro da associação, no dia 23 de fevereiro de 2016 a partir das 10h da com

duração de quarenta e sete minutos.

A segunda entrevista realizada foi com a gerente de promoção comercial da Associação Brasileira das Indústrias Têxteis (ABIT). A entrevista ocorreu em um escritório da ABIT, na cidade de São Paulo, no dia 23 de fevereiro de 2016 e teve início às 13 horas com duração aproximadamente de uma hora e doze minutos.

A terceira entrevista também foi realizada em São Paulo, no dia 23 de fevereiro. Nesta, o gestor de projetos foi o entrevistado, representando o Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB). A entrevista iniciou-se às 15 horas e teve duração de aproximadamente cinquenta e sete minutos. Foi realizada em um café, pois o gestor estava em São Paulo apenas temporariamente, não havendo, portanto, uma sala da associação em que pudesse receber a pesquisadora.

A entrevista com a superintendente da ASSINTECAL foi a quarta efetuada. Ela foi realizada no dia 7 de março de 2016 por Skype, com início às 14h30 e duração de aproximadamente trinta e três minutos. A quinta entrevista foi realizada com o gerente de projetos da ABIACAV, esta foi feita por telefone, por preferência do entrevistado e teve início às 13 horas com duração de trinta e três minutos. A sexta entrevista foi realizada com a gestora de projetos da ABICALÇADOS, no dia 28 de março de 2016. Esta entrevista também foi realizada por Skype, e teve duração de aproximadamente trinta e quatro minutos.

A sétima entrevista foi realizada em Brasília, ocorreu no dia 14 de Abril de 2016 e teve início às 15 horas, com duração de aproximadamente uma hora. A coordenadora de relações internacionais do IBGM que acompanhou a criação da marca setorial Brasil Fashion System e o analista técnico do IBGM foram os entrevistados. Os gestores preferiram realizar a entrevista de modo conjunto pois consideraram que desse modo poderiam ter uma contribuição maior para o presente estudo. Durante a entrevista a gestora aconselhou que a pesquisadora entrasse em contato com a gestora de projetos que acompanhou o início da marca Brasil Fashion System dentro da Apex-Brasil.

Até então a pesquisadora não havia conseguido agendar uma entrevista pessoal na Apex, pois havia entrado em contato com outras gestoras da agência, que não demonstraram

interesse em responder à pesquisa de modo pessoal ou por Skype. Dessa forma, aproveitando que a Apex também tem sua localidade na cidade de Brasília, a pesquisadora deslocou-se até a agência para verificar a possibilidade de agendar uma entrevista com a gestora indicada. A mesma recebeu a pesquisadora, aceitou participar do trabalho e agendar a entrevista para o dia seguinte.

Sendo assim, o grupo de interesse 2 teve sua entrevista agendada pessoalmente na Apex. Devido a indisponibilidade de tempo de permanência em Brasília, pois as passagens já haviam sido compradas, a entrevista foi agendada para ser realizada por Skype, no dia 15 de agosto de 2016, com início às 10h30. A duração da entrevista foi de aproximadamente quarenta minutos. A gestora explicou que, embora tenha dado início ao projeto, atualmente trabalha na área de economia criativa da Apex-Brasil e, portanto, não tem conhecimento sobre a gestão atual da marca, somente sobre como ocorreu a sua criação em 2012.

Por fim, o grupo de interesse 3 teve sua entrevista agendada por e-mail, a qual ocorreu no dia 15 de abril de 2016, às 16h com duração de aproximadamente trinta minutos. O entrevistado foi o atual diretor da Gad e responsável pelo desenvolvimento da identidade visual e consultoria da marca Brasil Fashion System, que ocorreu em 2012. O quadro 5 apresenta uma síntese das entrevistas realizadas.

3.4 Codificação dos respondentes

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 do presente trabalho. Conforme já indicado, os entrevistados foram divididos em três grupos de interesse: associações que compõem a marca; agência do governo que incentiva a promoção da marca e empresa responsável pela consultoria da marca setorial.

A codificação elaborada foi baseada nestes grupos, sendo assim, utilizando-se a primeira ou as duas primeiras letras, foi definida a seguinte terminologia: AS (associações), AG (agência) e E (empresa). O grupo de interesse 1 que é composto por diversas associações

do setor, sendo assim, para este grupo foi necessário também atribuir número ao final de cada código, a fim de poder diferenciar as associações entrevistadas. Os demais grupos de interesse contaram apenas com um entrevistado, desse modo os códigos determinados para eles serão utilizados com a ausência dos números. O quadro 5 faz uma síntese de todas as informações sobre as entrevistas realizadas e também aborda a codificação que será utilizada nos resultados.

Quadro 5 - Entrevistas realizadas

Grupo de interesse	Associação	Cargo	Tipo de entrevista	Data/Duração	Codificação
<u>Grupo 1</u>	ABEST	Gerente de negócios estratégicos	Pessoal: em São Paulo, na ABEST	23 de fevereiro de 2016 - 47'00''	AS1
	ABIT	Gerente de promoção comercial	Pessoal: em São Paulo na ABIT	23 de fevereiro de 2016 - 72' 38''	AS2
	CICB	Gestor de projetos	Pessoal: em São Paulo	23 de fevereiro de 2016 - 57' 57''	AS3
	ASSINTEC AL	Superintendente	Realizada 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	Realizada por Skype	28 de março de 2016 - 34' 32''	AS6
	IBGM	Coordenadora de relações internacionais e Analista técnico	Pessoal: em Brasília	13 de abril de 2016 - 60'03''	AS7
<u>Grupo 2</u>	APEX	Gestora de projetos	Entrevista por Skype	8 de março de 2016 - 41' 02''	AG
<u>Grupo 3</u>	Gad	Diretor	Realizada por telefone	15 de abril de 2016 - 30' 27''	E

Fonte: elaboração da autora

3.5 Questões e proposições da pesquisa

Com base nos objetivos e questões direcionadoras da pesquisa, foram elaboradas proposições, cujas veracidades serão analisadas diante dos resultados apresentados por meio da coleta de dados. A elaboração de proposições em um estudo exploratório justifica-se no caso de serem construídas por meio de suposições em relação ao tema estudado e não

hipóteses pré-definidas. Raupp e Beuren (2003) afirmam que esse tipo de pesquisa é realizado, sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre o assunto. Sendo assim, foram definidas três proposições para o presente estudo.

Proposição I: O modelo de identidade para marcas setoriais desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise dos atributos da marca Brasil Fashion System. Essa proposição foi baseada primeiramente no estudo de Capellaro (2013), pois uma das contribuições de seu trabalho é que em seu estudo não pode ser confirmado que os modelos de desenvolvimento de marcas-países podem ser aplicados às marcas setoriais. Dessa forma, para o presente estudo buscou-se propor um modelo de construção de identidade que deve ser aplicado exclusivamente em marcas setoriais.

Adicionalmente os trabalhos de Aaker (2007); Ghodeswar, (2008); Silveira et al. (2013) e Mindutri et al. (2015) também são considerados embasamentos para a proposição I, pois estes estudos elencam diversos critérios a serem utilizados na formação da identidade de uma marca. Para o presente estudo, no entanto, selecionaram-se alguns destes critérios, considerados como sendo aplicáveis à criação de uma marca setorial, para o desenvolvimento do modelo proposto. Dessa forma, a proposição I é construída com base no pressuposto de que alguns dos atributos estudados por estes autores podem ser também utilizados para formação de marcas setoriais, sendo assim, a combinação destes fatores que compõem o modelo proposto pelo presente estudo, poderá ser aplicável para a análise de marcas setoriais.

Proposição II: Os atributos da identidade da marca setorial Brasil Fashion System foram percebidos de modo convergente pelas associações que a compõem. Esta proposição foi baseada no estudo de Iversen e Hen (2008), pois em seu estudo os autores mencionam a importância da identificação de valores-chaves ou de semelhanças que capturem a complexidade de todos os parceiros da marca, para que seja formada a identidade de uma marca guarda-chuva. Dessa forma, a proposição II foi elaborada ao entender que possivelmente foi necessária a escolha e aceitação destes fatores-chaves por todas as associações que compõem a marca e, tendo em vista que elas auxiliaram na seleção destes fatores, a percepção dos mesmos deve ser convergente entre elas.

Proposição III: A marca setorial Brasil Fashion System traz benefícios ao setor de moda brasileiro. Esta proposição foi baseada nos estudos de Ringer et al. (2013) onde 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, além disso, elas indicam também que a origem brasileira influencia a percepção do consumidor que provê produtos de TI e serviços. O trabalho de Bruwer e Johnson (2010) também foi utilizado como base para a construção desta proposição, pois os autores afirmam que quase sem nenhuma exceção a adição da informação sobre qual é a região de proveniência do vinho aumenta a confiança do consumidor na qualidade do produto.

A seguir é apresentado o quadro 6 que relaciona os objetivos específicos propostos para o presente estudo, com as proposições condizentes a eles associadas também aos grupos de interesse que serão entrevistados para alcançar o seu respectivo objetivo específico e responder às proposições estabelecidas.

Quadro 6 - Relação entre objetivos, proposições de pesquisas e grupos entrevistados

Proposições de pesquisa	Objetivos	Grupo entrevistado e questões elaboradas
P1. O modelo de identidade para marcas setoriais desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise dos atributos da marca Brasil Fashion System	<p>Propor um modelo de identidade para marcas setoriais e verificar sua aplicabilidade para a marca setorial Brasil Fashion System</p> <p>Identificar quais são os atributos envolvidos na construção da identidade setorial da marca estudada para cada organização que a compõe, segundo o modelo de identidade da marca setorial desenvolvido para este estudo.</p>	<p>Grupos 1, 2 e 3</p> <p>Questões distintas entre os três grupos. Elaboradas com base no modelo de identidade da marca setorial desenvolvido para este estudo.</p>
P2. Os atributos da identidade da marca setorial Brasil Fashion System foram percebidos de modo convergente pelas organizações que fazem parte da formação de sua identidade.	<p>Identificar quais são os aspectos comuns percebidos na identidade da marca Brasil Fashion System pelas associações que a compõem.</p>	<p>Utilização das respostas obtidas para análise da proposição I</p>
P3. A marca setorial Brasil Fashion System traz benefícios ao setor de moda brasileiro	<p>Identificar quais são os desafios e os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System.</p>	<p>Grupos 1, 2, 3</p> <p>Questões gerais elaboradas de modo semelhante para os três grupos.</p>

Fonte: elaboração da autora

3.6 Coleta de dados

Nesta seção são abordadas as questões elaboradas para entrevistar os gestores da marca Brasil Fashion System. Conforme indicado no quadro 6 apresentado anteriormente, foram elaborados dois tipos de roteiros de entrevistas. O primeiro tipo consiste em questões elaboradas para alcançar o objetivo geral e os dois primeiros objetivos específicos, além de também confirmar ou não as proposições 1 e 2. Estas questões foram elaboradas com base no modelo de identidade da marca setorial e são distintas para o grupo 1, 2 e 3. Há distinção

entre os grupos porque para as associações (grupo 1), por exemplo, era possível perguntar mais sobre os seus mercados específicos, sobre ações pontuais realizadas por elas e sobre os produtos exportados. Já as questões elaboradas para a Apex (grupo 2) foram construídas de modo mais geral, referente aos atributos da marca em si, de modo a englobar todas as associações. Por fim, as questões elaboradas para a empresa de consultoria de marca, a Gad (grupo 3), foram voltadas especificamente à atributos definidos para a marca Brasil Fashion System que a empresa sugeriu que as associações utilizassem. Os três primeiros tópicos desta seção irão abordar, portanto, as questões construídas com base no modelo de identidade setorial, sendo cada tópico referente a um grupo de interesse.

. O segundo conjunto de questões foi construído para alcançar o último objetivo específico e também a análise da proposição III, sendo assim, o quarto item desta seção aborda as questões desenvolvidas com o objetivo de identificar os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System, assim como os desafios presentes na gestão da marca. Essas questões são similares para os três grupos de interesse.

O roteiro de entrevistas apresentado para este estudo é considerado como uma base para a elaboração das perguntas, dessa forma, elas podem ser adaptadas às respostas dos entrevistados. Essa adequação é necessária porque, no caso do grupo de interesse 1, por exemplo, ele é formado por associações diversas do setor de moda e em alguns momentos certas perguntas não eram apropriadas para a atividade desempenhada por determinada associação, então no momento de sua realização algumas questões sofreram pequenas adaptações.

3.6.1 Questões propostas para os gestores das associações que compõem a marca Brasil Fashion System

Neste item as questões visam entender como os gestores das associações entre entrevistadas (grupo de interesse 1) querem que a marca seja percebida, ou seja, quais são os aspectos escolhidos por eles para caracterizá-la. Devido a isso, as questões foram elaboradas com base nos elementos do modelo de construção para a identidade da marca setorial desenvolvido para o presente estudo.

As perguntas foram divididas em quatro dimensões, sendo elas as mesmas representadas pelo modelo de identidade da marca setorial: (i) componentes da identidade; (ii) comunicação da identidade; (iii) entrega da identidade; (iv) fatores externos. Com a finalidade de facilitar a organização do modo que as questões são apresentadas, as quatro dimensões foram separadas em quatro quadros.

O quadro 7 aborda a dimensão de componentes da identidade. Esta dimensão é formada por cinco elementos, que auxiliam na construção da identidade da marca Brasil Fashion System, sendo eles: personalidade, posicionamento, produto, país de origem e orientação para o mercado. Para que todos os componentes fossem abordados foram definidas questões específicas para cada um.

Quadro 7 - Questões propostas na dimensão de componentes da identidade para o grupo 1

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Componentes da identidade	Personalidade	Quais são os atributos da personalidade da marca? Como eles foram definidos?
	Posicionamento	Qual é o mercado alvo para a sua associação? (Quais países?) Ele coincide com o mercado alvo da marca Brasil Fashion System?
	Produto	Qual é o diferencial dos produtos associados à marca em relação aos produtos dos demais países? Os atributos da marca Brasil Fashion System (vibrante, diverso, sustentável e autêntico) têm proximidade com os produtos exportados pela sua associação? De que modo eles se relacionam?
	País de Origem	A marca Brasil Fashion System possui associação com o Brasil? Quais? Os produtos que a sua associação exporta, está relacionado com características brasileiras? Quais?
	Orientação para o comprador	As indústrias que são associadas buscam saber o que os clientes internacionais querem? Como isso é feito? Elas poderiam sofrer mudanças para agradar os compradores?

Fonte: elaboração da autora

As questões do quadro 8 continuam a analisar o desenvolvimento da identidade. Porém, neste quadro a dimensão abordada é a de comunicação da identidade. Conforme visto no modelo de identidade da marca setorial desenvolvido por este estudo, esta dimensão tem a finalidade de promover os conceitos dos elementos elaborados pela dimensão anterior, chamada de componentes da identidade. Portanto, essa dimensão é formada por cinco

elementos: campanha de marketing, identidade visual, materiais de escritório, ferramentas de promoção e embalagem. As questões visam entender como estes elementos foram elaborados pelos gestores da marca.

Quadro 8 - Questões propostas na dimensão de comunicação da identidade para o grupo 1

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Comunicação da identidade	Campanha marketing	Como é a campanha de marketing no exterior? Todas as associações participam? Quem define como vai ser a campanha e seus atributos? Em que ocasiões a marca é utilizada? Quantas vezes a marca Brasil Fashion System foi utilizada pela sua associação? Em quais países?
	Identidade visual	Como foi desenvolvida a identidade visual? Que atributos foram planejados para serem comunicados? Qual a percepção que vocês querem que os compradores internacionais tenham sobre a marca Brasil Fashion System? O que seria importante ser comunicado pela identidade visual para a sua associação? De que modo é possível que os compradores internacionais percebam os atributos da marca Brasil Fashion System (diverso, vibrante, sustentável, autêntico)? Onde eles aparecem na identidade visual?
	Papelaria	Foi desenvolvida papelaria para a Brasil Fashion System? Ela é utilizada?
	Ferramentas de promoção	Quais são as ferramentas de promoção utilizadas para a divulgação da marca BGJ? Eventos/ Revistas/ Televisão/ Internet?
	Embalagem	A marca Brasil Fashion System é utilizada em embalagens dos produtos exportados?

Fonte: elaboração da autora

A dimensão abordada no quadro 9 é a de entrega da identidade. Depois de definir quais os componentes da identidade (dimensão 1) e como eles serão comunicados (dimensão 2), existem também os elementos que são responsáveis pelo contato mais direto com o cliente. Esse contato é possível de duas maneiras, pelo relacionamento ou pelo produto entregue, sendo, portanto, os dois componentes desta dimensão. Tanto o relacionamento quanto o desempenho do produto devem estar condizentes com os atributos definidos para a identidade anteriormente, para que não haja falha na comunicação.

Dessa forma, as questões do quadro 9 visam entender como ocorre o relacionamento com os clientes e se o desempenho do produto vendido é acompanhado pelas organizações entrevistadas, conforme segue.

Quadro 9 - Questões propostas na dimensão de entrega da identidade para o grupo 1

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Entrega da identidade	Relacionamento	Existem programas de relacionamento das indústrias da sua associação com os clientes internacionais? Como isso ocorre?
	Desempenho do produto	Vocês acompanham a quantidade vendida pelas empresas para seus compradores? Como vocês sabem quais dos seus produtos vendem mais para os consumidores finais dos compradores internacionais? Vocês buscam saber se os seus produtos estão sendo bem aceitos pelos compradores internacionais?

Fonte: elaboração da autora

O quadro 10, por fim, representa a última dimensão analisada pelo modelo de identidade da marca setorial. Esta dimensão é chamada de fatores externos que influenciam a construção da identidade, e é formada por quatro elementos, sendo eles: ações dos concorrentes, ambiente, atitudes e comportamento do consumidor e ações dos parceiros. As questões propostas para esse quadro visam entender como são monitoradas pelas organizações entrevistadas as possíveis barreiras que podem afetar a construção da identidade.

Quadro 10 - Questões propostas para o grupo 1 na dimensão de fatores externos que influenciam a construção da identidade

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Fatores externos que influenciam a construção da identidade	Ações dos concorrentes	Que países são os principais concorrentes para a sua associação?
	Ambiente	Para a sua associação exportar produtos com uma marca que a vincula às características brasileiras, é algo positivo ou negativo? Existe preconceito com os produtos brasileiros? O ambiente em que as indústrias brasileiras estão inseridas pode afetar a construção da marca? De que maneira?
	Atitudes e comportamento do consumidor	Você tem conhecimento sobre o comportamento do comprador no mercado que os produtos serão exportados? Vocês recebem o <i>feedback</i> do comprador depois do relacionamento? Alguma vez algum comprador internacional demonstrou restrições aos produtos brasileiros? Como?
	Ações dos parceiros	Como é feita a distribuição dos produtos da sua associação no exterior? Vocês sabem como os compradores internacionais apresentam os produtos brasileiros no exterior? Eles mencionam que o produto é de origem brasileira? Existe alguma orientação dada aos compradores internacionais sobre modo de divulgação, exposição, venda e pós-venda das mercadorias brasileiras?

3.6.2 Questões propostas para a gestora de marketing da Apex-Brasil

Do mesmo modo que no item anterior, neste também são apresentadas as questões utilizadas para a coleta de dados, de modo a relacioná-las com os atributos do modelo de identidade para marcas setoriais proposto para este estudo. No entanto, este item diz respeito às questões utilizadas para as entrevistas com o grupo de interesse 2, ou seja, questões propostas para a gestora de marketing da Apex, agência que deu suporte para o desenvolvimento da marca do setor de moda.

Os quadros 11 a 14 estão também separados pelas dimensões apresentadas no modelo de identidade para marcas setoriais, sendo assim, o quadro 11 apresenta as questões referentes à dimensão de formação da identidade, junto com os seus cinco elementos: personalidade, posicionamento, produto, país de origem e orientação para o cliente.

Quadro 11 - Questões propostas na dimensão de componentes da identidade para o grupo 2

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Componentes da identidade	Personalidade	Qual é a personalidade da marca? Como a personalidade foi definida?
	Posicionamento	Como foi definido o mercado-alvo para a Brasil Fashion System? Como vocês escolhem onde serão realizadas as feiras internacionais e quais associações vão participar? Existe a possibilidade disponibilizar verbas à parte para as associações para fazer um evento que todas elas participassem do Brasil Fashion System?
	Produto	Quais são as características dos produtos vinculados à moda brasileira?
	País de Origem	A marca Brasil Fashion System possui associação com o Brasil? Quais?
	Orientação para o Comprador internacional?	A Apex auxilia de algum modo para que as empresas possam se orientar para o comprador internacional?

Fonte: elaboração da autora

O quadro 12, por sua vez, representa a segunda dimensão abordada pelo modelo, sendo ela chamada de comunicação da identidade, que é composta também pelos itens: campanha de marketing; identidade visual; materiais de escritório; ferramentas de promoção e embalagem. Para cada item foram elaboradas questões que o representassem.

Quadro 12 - Questões propostas na dimensão de comunicação da identidade para o grupo 2

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Comunicação da identidade	Campanha de marketing	Quais são os aspectos que devem ser comunicados pela marca Brasil Fashion System? Em que ocasiões a marca é utilizada? Todas as associações participam? Quem define como vai ser a campanha e seus atributos?
	Identidade visual	Qual é a percepção do logotipo que vocês querem que os compradores internacionais tenham ao olhar para a marca Brasil Fashion System?
	Papelaria	Foi desenvolvida uma papelaria para a marca Brasil Fashion System?
	Ferramentas de promoção	Quais são as ferramentas de promoção utilizadas para a divulgação da marca BFS? Eventos/ Revistas/ Televisão/ Internet?
	Embalagem	A marca Brasil Fashion System é aplicada às embalagens dos produtos exportados?

Fonte: elaboração da autora

Da mesma forma que nos quadros anteriores, o quadro 13 também representa uma das dimensões do modelo, sendo que esta é a da entrega da identidade, composta pelos itens relacionamento e desempenho do produto, os quais também foram utilizados para a elaboração de questões utilizadas na entrevista com a Apex.

Quadro 13 - Questões propostas na dimensão de entrega da identidade para o grupo 2

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Entrega da identidade	Relacionamento	A Apex incentiva a realização de programas de relacionamentos com os compradores internacionais? Como isso é feito? Como entram em contato com os compradores?
	Desempenho do produto	A Apex acompanha a quantidade vendida dos produtos de cada uma das associações? Como isso é feito? Vocês buscam saber se os produtos brasileiros estão sendo bem aceitos no exterior? Como isso é feito?

Fonte: elaboração da autora

Por fim, o quadro 14 aborda a última dimensão do modelo, os fatores externos que influenciam a construção da identidade, composto por quatro elementos, sendo eles: ações dos concorrentes, ambiente, atitudes e comportamento do consumidor e ação dos parceiros. Para cada componente também foram elaboradas questões utilizadas na entrevista com a gestora de marketing da Apex-Brasil.

Quadro 14 - Questões propostas para o grupo 2 na dimensão de fatores externos que influenciam a construção da identidade

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Fatores externos que influenciam a construção da identidade	Ações dos concorrentes	Quais são os principais concorrentes considerados pela Apex, no setor de moda?
	Ambiente	Qual é a percepção que os compradores internacionais têm do Brasil? É algo positivo ou negativo?
	Atitudes e comportamento do consumidor	No caso de existir alguém da Apex que acompanhe as feiras internacionais, essa pessoa alguma vez já presenciou algum comprador internacional demonstrando restrições aos produtos brasileiros? Como? Existe acompanhamento do comportamento do consumidor disponibilizado pela Apex?
	Ações dos parceiros	Existe alguma orientação dada aos compradores internacionais sobre modo de divulgação, exposição, venda e pós-venda das mercadorias brasileiras? Isso é uma ação desempenhada pela Apex? A Apex dá alguma orientação sobre a distribuição dos produtos no exterior?

Fonte: elaboração da autora

3.6.3 Questões propostas para a gestora de marketing da Gad

Este item é referente às questões elaboradas para o último grupo de interesse a ser entrevistado, a Gad, empresa responsável por realizar a consultoria para a marca Brasil Fashion System. Da mesma forma que nos dois itens anteriores, as questões também foram separadas em dimensões e elementos, tendo como base o modelo de identidade da marca setorial desenvolvido por este estudo. O quadro 15, portanto, apresenta as questões sobre os componentes da identidade.

Quadro 15 - Questões propostas na dimensão componentes da identidade para o grupo 3

Dimensão	Elementos	Questões propostas
componentes da identidade	Personalidade	Foram as associações que definiram quais seriam os atributos a serem comunicados pela marca Brasil Fashion System ou a Gad? Como esses atributos foram definidos? Como a personalidade foi criada?
	Posicionamento	Foi definido um mercado-alvo para a marca? Qual é?
	Produto	Você considera que os produtos brasileiros que são exportados para o exterior, representam as características de sustentável, diverso, autentico e vibrante?
	País de Origem	A marca Brasil Fashion System tem a intenção de ser vinculada aos atributos brasileiros? Quais atributos?
	Orientação para o Cliente	A marca Brasil Fashion System comunica a orientação para o cliente das associações? Por exemplo, ela comunica que as associações buscam entender e se adaptar ao consumidor? De que modo isso é feito?

Fonte: elaboração da autora

Como visto anteriormente, a segunda dimensão abordada no modelo de identidade de marcas setoriais, é a comunicação da identidade. Para a entrevista com a empresa de consultoria de marca também foi necessário elaborar questões nessa dimensão para entender como eles propuseram que os atributos definidos para a marca fossem comunicados. Dessa forma, as questões visam entender, o que foi sugerido pela Gad para que as associações fizessem no âmbito da divulgação da marca Brasil Fashion System, conforme indicado no quadro 16.

Quadro 16 - Questões propostas na dimensão comunicação da identidade para o grupo 3

Dimensão	Elementos	Questões propostas
Comunicação da identidade	Campanha de marketing	Quem define como será a campanha? A Gad ou as associações? Você sabe como está sendo a campanha de marketing no exterior? Onde que as associações estão usando a marca?
	Identidade visual	Quais elementos deveriam ser comunicados pela identidade visual?
	Papelaria	Foi proposto para a marca Brasil Fashion System a utilização de materiais de papelaria, com o logotipo da marca?
	Ferramentas de promoção	Onde elas deveriam utilizar a marca? Como a Gad propôs a utilização desta marca para as associações? Deveria ser comunicada em eventos, revistas, internet, livros)?
	Embalagem	As embalagens utilizadas para a exportações de produtos brasileiros deveriam conter o logotipo da marca?

Fonte: elaboração da autora

O quadro 17 indica as questões propostas para a dimensão de entrega da identidade, essas questões que foram realizadas com a Gad buscam entender se os atributos de relacionamento e desempenho do produto foram abordados na consultoria da marca, ou seja, se a Gad propõe que as associações tenham atividades de relacionamento e atitudes que mostrem preocupação em verificar o desempenho do produto exportado no exterior.

Quadro 17 - Questões propostas na dimensão de entrega da identidade para o grupo 3

Dimensão	Elemento	Questões propostas
Entrega da identidade	Relacionamento	Foi proposto que nos projetos comprador ou nas missões internacionais, a marca fosse utilizada? De que modo a marca Brasil Fashion System poderia auxiliar no relacionamento com os compradores internacionais?
	Desempenho do produto	A Gad ou as associações fazem o acompanhamento para saber se a marca está tendo repercussão positiva no exterior? Se ela está sendo bem comunicada?

Fonte: elaboração da autora

A última dimensão abordada pelas questões propostas à empresa Gad é a de fatores externos que influenciam a identidade da marca. Essas perguntas visam entender o que a consultora de marca analisou para a construção da Brasil Fashion System quais eram os fatores externos que poderiam ter alguma influência sobre o desenvolvimento da marca no exterior, conforme mostra o quadro 18.

Quadro 18 - Questões elaboradas na dimensão de fatores externos que influenciam a identidade para o grupo 3

Dimensão	Elemento	Questões propostas
Fatores externos que influenciam a construção da identidade	Ações dos concorrentes	Quais são os principais concorrentes dessa marca?
	Ambiente	De que modo o ambiente em que as indústrias brasileiras estão inseridas pode influenciar o desenvolvimento da marca? A origem brasileira é algo positivo de ser comunicado no exterior para as associações do setor de moda?
	Atitudes e comportamento do consumidor	Algum colaborador da Gad acompanha pessoalmente as feiras internacionais? Qual é a sua função? No caso de existir alguém da Gad que acompanhe as feiras internacionais, essa pessoa alguma vez já presenciou algum comprador internacional demonstrando restrições aos produtos brasileiros? Como?
	Ações dos parceiros	Existe alguma orientação dada aos compradores internacionais sobre modo de divulgação, exposição, venda e pós-venda das mercadorias brasileiras? Isso é uma ação desempenhada pela Gad?

Fonte: elaboração da autora

3.6.4 Questões gerais para as associações, APEX e Gad

Este item tem a finalidade de apresentar as questões elaboradas que foram feitas para concretizar o terceiro objetivo específico, que consiste em identificar quais são os desafios e os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System. Para a realização deste objetivo foi necessária a construção de novas questões, pois a identificação de benefícios e desafios não fazem parte do modelo de identidade setorial proposto para este estudo, tendo em vista que são atributos que não fazem parte do desenvolvimento de identidade.

Dessa forma, é proposto o quadro 19 indicando quais questões foram realizadas. As questões foram as mesmas para o grupo 1 2 e 3, por se tratar de questões mais gerais e que todos os grupos entrevistados estavam aptos a responder.

Quadro 19 - questões propostas para os três grupos de interesse

Objetivo específico	Questões propostas
Identificar quais são os desafios e os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System.	<ul style="list-style-type: none"> • No geral, qual você considera que é a principal dificuldade para o setor de moda em definir os atributos comunicados pela marca Brasil Fashion System? • Qual é a principal dificuldade em relação à comunicação da marca Brasil Fashion System? • Qual é a principal dificuldade no relacionamento com os compradores internacionais do setor? A marca Brasil Fashion System ajuda neste relacionamento? Por quê? • Em que aspecto a marca Brasil Fashion System traz mais benefícios para a sua associação? • O que poderia melhorar? Quais são os principais desafios em relação ao vínculo da sua associação com esta marca?

Fonte: elaboração da autora

3.7 Procedimentos de análise

No presente estudo, os dados qualitativos coletados foram transcritos e analisados de acordo com o método proposto por Bardin (2011), que divide a análise de conteúdo em três fases:

i) Pré-análise: abrange a escolha dos documentos, a formulação de hipóteses (realizada após a coleta de todo material) e a elaboração de categorias que fundamentam a interpretação final, sendo assim uma etapa de organização. Nesta primeira etapa foram definidos quais documentos foram utilizados para cada uma das proposições do presente estudo, para que fosse possível a sua posterior avaliação. Para análise de dados da presente pesquisa foram utilizados somente dados primários, coletados nas entrevistas com os três grupos de interesse. Não houve a necessidade de

buscar informações adicionais em dados secundários, pois as entrevistas disponibilizaram informações suficientes para a resolução dos objetivos e das proposições propostas para o presente estudo.

ii) Exploração do material: esta etapa consiste na definição de categorias e da codificação. Dessa forma, os dados brutos foram transformados em unidades agregadas e organizadas, as quais permitem a descrição das características pertinentes do conteúdo. A codificação corresponde a uma identificação que pode ser por: recorte, enumeração e agregação. Para a presente pesquisa ela foi feita por agregação em itens que seriam necessários para a análise das proposições. Ainda sobre a codificação, foram definidas unidades de registro e unidades de contexto, para cada uma das proposições analisadas, a fim de poder realizar a categorização posteriormente.

Sendo assim, para a análise da proposição I as unidades de registro foram definidas como sendo os três grupos de interesse do presente estudo. Ainda para esta proposição a unidade de contexto foi considerada a utilização dos elementos que compõem o modelo de marca setorial. Para a análise da proposição II a unidade de registro selecionada foi somente o grupo de interesse 1, enquanto que a unidade de contexto foi a percepção sobre os elementos da identidade que compõem a marca setorial. Por fim, para a proposição III a unidade de registro foram os três grupos de interesse, já a unidade de contexto foi definida como a marca Brasil Fashion System.

No que diz respeito à categorização, elas são consideradas classes que agrupam um grupo de elementos, que são as unidades de registro. Sendo assim, foi definido que para a proposição I a categoria seria os componentes do modelo de identidade para marca setorial proposto para o presente estudo. Para a proposição II a categoria escolhida foi os aspectos comuns percebidos entre as associações e para a análise da proposição III foi definido que a categoria seria os benefícios e desafios encontrados para a marca Brasil Fashion System. A elaboração das categorias foi feita com a finalidade de resolução dos objetivos determinados para o presente estudo e de análise das proposições que o compõe.

iii) Tratamento dos resultados e sua interpretação: esta etapa possibilita que os resultados brutos sejam tratados para que sejam significativos e válidos. Ela permite a

elaboração de tabelas que condensam e destacam as informações fornecidas para a análise. Os resultados foram analisados de modo a comparar as categorias estabelecidas na fase (ii) a fim de se obter resultados válidos para a análise das proposições.

A análise qualitativa permite que os dados sejam analisados à medida que são coletados de modo iterativo, possibilitando modificações e adaptações nas questões em busca de análises mais aprofundadas (HAIR et al., 2014). Os dados coletados a partir das respostas das entrevistas 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 proposto, foi utilizada a técnica de triangulação para dados provenientes de fontes primárias e secundárias, que, abrangendo múltiplos métodos de coleta e análise de dados. Essa técnica permitiu uma análise baseada a partir de diversas perspectivas em busca de uma convergência de evidências que representam a realidade (JACK; RATURI, 2006; HAIR et al., 2014). Sendo o presente estudo qualitativo, Hair et al. (2014) também dizem que a triangulação se mostra importante para dar credibilidade à análise de dados com essa característica.

Para o presente estudo, a utilização da técnica de triangulação traz a análise do referencial teórico que foi constantemente atualizado ao longo da pesquisa e dos dados primários obtidos por meio das entrevistas em profundidade que serão realizadas com todos os grupos de interesse já especificados anteriormente.

Na presente pesquisa, a revisão de literatura teve grande contribuição para o desenvolvimento do modelo de formação da identidade da marca setorial elaborado. Esse modelo é a base de todas as questões pré-definidas para as entrevistas em profundidade, dessa forma, as respostas obtidas foram ser analisadas e também comparadas com o que é proposto pela literatura.

O método de triangulação proposto por Bardin (2011), portanto, possibilita uma análise das duas fontes de dados de maneira cíclica, em que cada um possa ter sua contribuição para o melhor aprimoramento do outro. Desse modo, foi possível a

avaliação das proposições definidas para o presente estudo. A figura 16 representa a triangulação utilizada para o presente estudo.

Figura 16 – Triangulação para análise de dados

Fonte: elaboração da autora

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados dessa pesquisa são apresentados e discutidos a partir de cada uma das proposições apresentadas anteriormente e definidas como P1, P2 e P3 que são condizentes com o objetivo geral e com os específicos. Nesta seção, serão abordados os resultados provenientes da coleta de dados realizada com os grupos de interesse 1, 2 e 3.

4.1 Resultado para o objetivo específico I e para a proposição I

Optou-se pela apresentação do objetivo específico I e da análise da proposição I em um mesmo item, pois foi considerado que, dessa forma, o entendimento da relação entre eles seria facilitado. Considerando o objetivo geral de propor um modelo de identidade para marcas setoriais e verificar sua aplicabilidade para a marca setorial Brasil Fashion System, a P1 ficou definida como: **O modelo de identidade para marcas setoriais desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise dos atributos da marca Brasil Fashion System (CAPELLARO, 2013; AAKER, 2007, GHODESWAR, 2008; COLEMAN, 2011, SILVEIRA et al., 2013; MINDUTRI et al., 2015).**

Para verificar a veracidade da proposição I, foi necessário concretizar o primeiro objetivo específico, ou seja, identificar quais são os atributos envolvidos na construção da identidade setorial da marca estudada diante das organizações responsáveis pela sua formação e segundo o modelo de identidade da marca setorial desenvolvido para este estudo.

Dessa forma, as questões anteriormente apresentadas que foram elaboradas com base no modelo de identidade da marca setorial desenvolvido para o presente estudo, foram aplicadas aos grupos 1, 2 e 3 para verificar quais eram os atributos envolvidos na construção da identidade da marca Brasil Fashion System e se esses atributos eram condizentes com os atributos propostos no modelo de identidade elaborado, de modo que seria ou não confirmada a proposição I. A escolha de entrevistar os três grupos de

interesse foi feita porque todos eles estiveram envolvidos na construção da identidade da marca setorial estudada. A figura 17 ilustra a relação entre a proposição I, o objetivo geral e o primeiro objetivo específico, mostrando qual foi a sequência de sua realização.

Figura 17 - Sequência e relação entre objetivo geral, primeiro objetivo específico e proposição I

Fonte: Elaboração da autora

Sendo assim, para a análise dos resultados referentes à proposição I, serão apresentados todos os atributos envolvidos na construção da identidade da marca setorial Brasil Fashion System, que foram obtidos pelas entrevistas em profundidade com os grupos de interesse 1, 2 e 3 e desse modo, é concretizado o objetivo específico I.

Para os três grupos de interesse foram realizadas perguntas de quatro dimensões que compõem o modelo de identidade para marcas setoriais, são elas: i) componentes da identidade; ii) comunicação da identidade; iii) entrega da identidade e iv) fatores externos. Sendo que, as duas primeiras dimensões são tidas como ações que estão sob

controle dos gestores da marca, enquanto que as demais, embora possam também ser geridas, não correspondem a decisões tomadas pelos gestores de marca. Essas dimensões serão abordadas individualmente nos itens seguintes, de modo a discriminar também a análise de cada um dos elementos que as compõem, para os quais foram realizadas questões específicas durante as entrevistas. É importante ressaltar que nos itens a seguir além da apresentação da utilização dos atributos do modelo pelos gestores da marca, também será mencionado em cada item se o elemento correspondente é aplicável ou não a gestão da identidade da marca Brasil Fashion System. Isso foi feito com a finalidade de auxiliar na resolução da proposição I verificando se o modelo pode ou não ser aplicado a ela.

4.1.1 Resultados obtidos para a dimensão componentes da identidade

A primeira dimensão a ser abordada é a chamada componentes da identidade da marca. Dentro desta dimensão, conforme apresenta o modelo, existem vários elementos, sendo eles: personalidade; posicionamento; produto; país de origem e orientação para o cliente. Para o presente estudo, as respostas condizentes a estes elementos foram analisadas individualmente, a fim de verificar os atributos pertencentes a cada um deles e também se eles podem ou não ser aplicados para a marca Brasil Fashion System.

4.1.1.1 Elemento personalidade

A partir das entrevistas realizadas com os gestores das sete associações, da Apex e da Gad, pode-se afirmar que este é um elemento aplicável à marca Brasil Fashion System, tendo em vista que foi utilizado para a sua criação e é visto como um elemento necessário diante dos entrevistados.

No que diz respeito à percepção que os grupos entrevistados tinham sobre este elemento, observa-se que ao longo da entrevista com as associações que compõe a marca, quando foi perguntado sobre a personalidade da marca, a maioria dos

entrevistados tinham conhecimento dos atributos que foram definidos para a marca (vibrante, diverso, sustentável e autêntico) e disseram que eles foram escolhidos em reuniões periódicas realizadas com a participação de todas as associações.

A gestora da AS1 diz que “tiveram reuniões, hoje a gente faz com menos frequência, elas aconteceram mais na criação do selo e pra definir o que a gente ia comunicar”. A gerente de promoção comercial da AS2 também comenta que para dar um passo na definição dos atributos da personalidade da marca tinha que estar todas as entidades reunidas na ABIT. A superintendente da AS4 corrobora com estas afirmações e diz que os atributos da personalidade da marca foram escolhidos em conjunto com todas as associações.

Os gestores da AS5, AS6 e AS7 também corroboram com esta afirmação. Porém, o gestor da AS3, acredita que a marca está parada e que até então nunca soube de nenhuma reunião “eu não sei o que eu ABIT te falou, mas a marca tá meio parada [...] eu tô há dois anos na entidade e eu não sei de nenhuma reunião nesse período, agora pouco falei com a minha colega que tá há mais tempo e está na França e ela disse que não lembra da última reunião”.

A gestora da Apex, AG, diz que a personalidade da marca foi definida pelo seguinte modo

[...] a Gad que foi a consultoria contratada fez uma pesquisa ampla com muitas pessoas envolvidas na moda brasileira, então eles entrevistaram desde estilistas brasileiros a lojistas internacionais e distribuidores internacionais pra identificar os atributos, não do Brasil em si, mas os atributos brasileiros, o que eles achavam sobre a moda brasileira. Isso foi no início, pra construir a marca. Primeiro foi feito um estudo de como que os brasileiros achavam que eram vistos, depois como os brasileiros queriam ser vistos e por fim, como que os internacionais viam o Brasil.

A entrevista com o diretor da Gad, E, também possibilitou compreender como os atributos da personalidade da marca foram definidos. Segundo o diretor “ Processo foi baseado em workshops com associações, onde foi feito o diagnóstico do setor, logo após iniciou-se o desenvolvimento da plataforma da marca e do desenvolvimento da estratégia de marca”.

Ainda em relação à escolha dos atributos para a formação da personalidade da marca, o diretor da Gad comenta que

[...] para o desenvolvimento dos atributos foram realizados 3 passos. O primeiro consistiu em analisar como a moda brasileira é vista no exterior, então a Gad realizou diversas entrevistas com os estrangeiros e analisou diversos materiais disponíveis no mercado, a fim de perceber qual era a visão que eles tinham sobre a moda brasileira. Isso foi necessário pois não adianta nós comunicarmos algo que não somos, então é importante saber o que eles pensam para que a comunicação seja coerente. O segundo passo foi saber o que as associações desejavam que fosse comunicado, qual era a estratégia que eles necessitavam, para isso foi realizado diversos workshops, na ABIT, onde todas as associações participavam, a GAD e a Apex. Surge uma série de informações, *insights*, alguns pontos que nos chamam a atenção. Qual é a essência, o que é aquilo que de fato, que nos mobiliza. O terceiro passo é verificar quem são os concorrentes do setor, como eles se posicionam e realizar o *benchmarking*.

O quadro 20 apresenta uma síntese dos resultados apresentados para esta seção.

Quadro 20 – Síntese dos resultados para o elemento personalidade

Entrevistado	Personalidade	
AS1, AS2, AS4, AS5, AS6, AS7	<ul style="list-style-type: none"> • Tinham conhecimento sobre os atributos que compõem a personalidade da marca (vibrante, diverso, sustentável e autêntico). • Afirmam que os atributos da marca foram definidos em conjunto com todas as associações por meio de reuniões realizadas.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS3	Diz que a marca está parada e que até então não soube de nenhuma reunião que ocorreu	
AG	Relata que a personalidade da marca foi definida após a identificação de como os brasileiros achavam que eram vistos, depois como os brasileiros queriam ser vistos e como os estrangeiros viam o Brasil	
E	<ul style="list-style-type: none"> • Afirma que os atributos da marca foram definidos em conjunto com todas as associações, com a Gad e com a Apex. • Comenta sobre os três passos do desenvolvimento da personalidade: analisar como a moda brasileira é vista no exterior, descobrir o que as associações desejavam que fosse comunicado e realizar o <i>benchmarking</i> após analisar os concorrentes do setor de moda brasileiro. 	

Fonte: elaboração da autora

Os resultados desta seção permitem perceber que a definição atributos de personalidade para a Brasil Fashion System foi realizada em reuniões periódicas entre as associações durante a criação da marca. No entanto, o estudo de Treagear e Gorton (2008) indica que nesta fase é possível existir desafios para a formação da identidade da marca, pois várias empresas do setor poderão querer contribuir com a sua formação e, dessa forma, o risco de desenvolver uma identidade incoerente é alto. Para solucionar este problema Iversen e Hen (2008) relatam que neste ponto inicial de construção dos atributos da identidade da marca é

necessário que sejam identificadas as principais semelhanças entre os seus parceiros, de modo que a personalidade da marca possa ser consolidada e evite a possibilidade do desenvolvimento de uma identidade incoerente, como indicado por Treagar e Gorton (2008).

4.1.1.2 Elemento posicionamento

O segundo item a ser analisado, ainda dentro da dimensão de componentes da identidade, é o de posicionamento. Este item também foi considerado um atributo necessário para a gestão da marca Brasil Fashion System, visto que todas as associações entrevistadas têm o seu posicionamento no mercado definido elegendo, por exemplo, os mercados-alvo para atuarem.

No que diz respeito ao mercado alvo para cada uma das associações que compõe a marca, foram mencionados diferentes países ao longo das entrevistas. Segundo a gestora da AS1 seu mercado alvo é definido como Estados Unidos, França, Portugal, Japão, Hong Kong, Reino Unido e Alemanha. Já o mercado-alvo da AS2 é considerado como sendo Estados Unidos, França, China, Reino Unido, Colômbia, Argentina e Oriente Médio.

O gestor da AS3 apresenta os seguintes mercados alvos para a sua associação: França, Itália, Hong Kong, China e Vietnã. Para a AS4 são mais os países latino-americanos, como Argentina, Colômbia e Peru. Porém, segundo a gestora entrevistada a China também é incluída. O gestor da AS5 menciona que para a sua associação esses mercados são Estado unidos, Colômbia, Chile, França e Rússia. Já para a AS6 os mercados-alvo definidos foram Colômbia, Estados Unidos, Alemanha, Rússia, Emirados Árabes e China. Por fim, a para a AS7 foram definidos Estados Unidos como principal, seguido por Hong Kong, Colômbia, Suíça e Alemanha.

Para AG os mercados-alvo da Brasil Fashion System chegaram a ser definidos,

[...] eles foram escolhidos a partir dos mercados definidos por cada projeto individualmente, cada projeto defini os seus mercados alvo através de um processo que a gente tem de inteligência comercial, de levantamento de muitas variáveis de mercado [...] então quando fomos decidir a marca identificamos os principais mercados em comum dos sete

setores e na época se não me engano foi China, Estados Unidos, Itália, Colômbia, alguma coisa assim.

Para E, os mercados-alvo foram definidos na época da criação da marca Brasil Fashion System, junto com as associações.

As entrevistas com as associações possibilitaram compreender que a definição de mercados-alvo para uma marca setorial é algo muito complicado, pois dentro de cada associação são apresentados mercados-alvo distintos, devido à diversidade de indústrias que compõem cada uma delas. Portanto, quando é preciso escolher mercados-alvo em comum para sete associações, isso se torna algo difícil de eleger, porém necessário.

No que diz respeito à gestão do elemento posicionamento e sobre a definição de mercados-alvo para a marca Brasil Fashion system. A gestora da AS6 comenta que

[...] a marca Brasil Fashion System não tem mercados alvos definidos, na verdade, iam fazer um estudo pra ver quais os mercados-alvo em comum entre as associações. Só que esses mercados eles mudam sempre que se renovam o convenio com a Apex, e as renovações não são ao mesmo tempo então, por exemplo, a gente renova junto com a ABIT, no final desse ano, então a gente tem um novo ranqueamento de mercado, mas ABEST renovou no ano passado, o IBGM também, então talvez os mercados deles já tenham mudado ou não. Não tem um grupo de mercados, estabelecidos pro sistema moda, existe o mercado de cada associação e de cada setor.

Para a gestora da AS7, a marca Brasil Fashion System teria maior influência se todas as associações conseguissem estar presentes em uma mesma ação no exterior, porém isso é algo muito difícil de ocorrer já que os mercados são distintos. Ela menciona que “sempre que você tiver uma presença de Brasil Fashion System, poderia levar dentro da marca um pouco de calçado um pouco de moda praia, um pouco de joia, um pouco de acessórios[...] um pouco de cada setor que representa a moda”. A coordenadora de relações internacionais também comenta que no caso de não levar todos os componentes da moda brasileira a marca pode perder a sua força.

[...] conceitualmente, o Brasil Fashion System, pra mim, ele só funciona, ele só tem força se sempre a gente apresentar como um grupo e é muito difícil, porque os mercados são diferentes, o recurso é limitado, se a gente fosse uma associação que tivesse uma verba separada lá na Apex, que fosse só pra fazer essas ações, independente do nosso recurso, a gente poderia estar

presente em tudo.

Adicionalmente, o gestor da AS5 também diz que

[...] a ideia da Apex da criação da marca Brasil Fashion System precisa contemplar todas as associações e, além disso, precisa também ter recurso e acordo, só que cada entidade tem sua própria estratégia, por causa disso torna-se mais difícil englobar todas elas. A ABICAV, por exemplo, não vai investir no México se não for seu interesse, a marca não tinha interesses conexos.

É possível observar a ênfase dada pelos entrevistados sobre a necessidade da realização de eventos com a marca Brasil Fashion System somente em mercados-alvos comuns entre as associações. A gestora da AS7, diz que muitas vezes o país em que será realizada a ação promocional pode até coincidir, no entanto, a ação em si é distinta, podendo ocorrer em outro estado ou em outra época do ano. Para a gestora, neste caso, não compensa para a associação mudar o local da sua feira para poder acompanhar uma outra associação pois os eventos programados pela sua entidade são muito importantes para as exportações e devem ocorrer sem mudanças. Segundo ela, a importância da ocorrência de eventos nos públicos alvos das associações se deve ao fato de que o evento no exterior apresenta custos elevados para as empresas exportadoras, e elas não iriam querer participar de feiras internacionais se não houvesse viabilidade financeira em sua atuação.

Novamente, como sugestão para a utilização da marca Brasil Fashion System a entrevistada AS7 diz que “teria que ser realmente uma ação fora do circuito, eu continuo fazendo minhas feiras que são importantes, mas aí nós vamos montar, vamos supor, uma casa do Brasil Fashion System em Nova York, é aquele negócio, tem que ser um recurso extra pra fazer uma coisa que já vai sair do planejamento de todo mundo.”.

Corroborando com a visão da viabilidade de utilização da marca e promoção de eventos do Brasil Fashion System somente em mercados comuns, a gestora da AG diz que

[...] a gente respeita muito os mercados definidos pelos projetos, porque, quando eles vão definir estes mercados é feito todo um estudo, aquele estudo da inteligência comercial que eu te falei, então não faz

sentido, por exemplo, esses projetos terem seus mercados alvo já definidos e a Apex criar um evento que não apareceu nos estudos individuais deles porque a gente estaria gastando um recurso importante, essas ações são caras, em um mercado que anteriormente já não apareceu como potencial.

Ela comenta que enquanto coordenava o projeto, a Apex considerou que seria viável fazer ações específicas para congregar os diversos setores. A gestora afirma também que a Apex desenvolveu eventos que tinham como objetivo a promoção da moda brasileira no exterior, mas quando esses eventos ocorreram ainda não existia a Brasil Fashion System.

Na literatura de identidade da marca corporativa este elemento está presente nos modelos para De Chernatony (1999); Ghodeswar (2008) e Silveira et al. (2013). Do mesmo modo, para o modelo de identidade de marcas setoriais desenvolvido no presente estudo, é considerado que o elemento posicionamento pode ser aplicado para a gestão da marca Brasil Fashion System. Os resultados indicam que é importante que sejam definidos mercados-alvo em comum entre as associações que compõem a marca, para que seja possível a realização de eventos nestes mercados, onde seria utilizada a marca Brasil Fashion System.

Para isso, no entanto, é preciso que a AG disponibilize verbas separadas daquelas já destinadas às associações, ou seja, verbas específicas para eventos em modelo “Brasil Fashion System”. O quadro 21 faz uma síntese dos resultados para o elemento posicionamento.

Quadro 21 – Síntese dos resultados para o elemento posicionamento

Entrevistado	Posicionamento	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7	<ul style="list-style-type: none"> Todas as associações têm mercados-alvo definidos para a sua atuação no exterior, alguns são semelhantes entre elas. Porém as ações realizadas dentro destes países são distintas entre si, ocorrem em regiões e épocas diferentes.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS7, AS5, AG	<ul style="list-style-type: none"> Corroboram com a visão de que a marca Brasil Fashion System deve ser utilizada quando todas as associações tiverem em um mesmo evento, para que a moda brasileira possa ser mostrada com maior eficiência. Comentam também sobre a dificuldade de existir mercados-comuns Relatam sobre a necessidade da definição de mercados-alvo comuns para que sejam realizadas ações específicas para a marca Brasil Fashion System, a parte das feiras internacionais já realizadas separadamente pelas associações. 	
AS7, AG	Dizem que seria viável a disponibilização de verbas adicionais da Apex para as associações para a realização dos eventos da Brasil Fashion System	
E, AG	<ul style="list-style-type: none"> Comentam que quando a Brasil Fashion System foi criada houve a definição dos mercados-alvo em que a marca atuaria. 	

Fonte: elaboração da autora

4.1.1.3 Elemento produto

O elemento produto também foi considerado como um item que pôde ser aplicado à gestão da marca Brasil Fashion system. Ele possibilita que sejam analisados todos os produtos que compõem a marca e os seus diferenciais em relação aos produtos dos demais países. A partir dessa análise, é possível compreender se os atributos divulgados pela marca, aqueles que foram escolhidos para a sua personalidade, estão sendo entregues pelos produtos que são exportados, ou seja, se os atributos são coerentes com os produtos.

No que diz respeito à característica considerada como diferencial dos produtos para as associações, a gestora da AS1 comenta que para os produtos exportados pelas indústrias que fazem parte da sua associação, o diferencial é considerado “o frescor, a diversidade [...], o fato de ser humano e desejado tem a ver com o relacionamento, a forma que a gente se relaciona com público que é muito característico do Brasil”. Já a entrevistada da AS2 comenta sobre a dificuldade de determinar qual é a característica marcante dos produtos que compõem a sua associação, a gestora comenta que isso depende da empresa “se a gente for pensar numa indústria têxtil, a indústria têxtil é enorme. Imagina uma Kaster que produz toalhas, é gigante. Aí você entra em uma empresa de tricô em Minas Gerais, é outro tipo de estrutura.[...] então

depende da empresa, a gente tem mundos muito diferentes aqui, né?.”.

Para a AS3, a característica que se destaca no couro brasileiro é a questão de ele ser produzido para a área de estofados, segundo o seu gestor “o Brasil hoje é um grande mercado de couro exportador para a área de estofados tanto automotivo quanto moveleiro, o couro brasileiro tem uma área grande, [...] área de boi alto, forte, tem um couro grande, ele é bom pra móvel e pra sapato ele não é o ideal”. A AS4, no entanto, tem como diferenciais a atualidade e originalidade de seus produtos exportados.

Já para a AS5 o diferencial é o material utilizado, pois a produção é em couro, além disso, o gestor comenta sobre os atributos de qualidade e bom acabamento, que também são diferenciais para a sua associação. A gestora da AS6, corrobora com esta opinião dizendo que o setor de calçados também é conhecido pela qualidade “hoje o Brasil é o terceiro maior produtor de calçados do mundo, então o maior atributo, assim o fator, o aspecto de reconhecimento da indústria é essa tradição, esse *know how*, esse fazer com qualidade”. A gestora também comenta que “falando especificamente de calçado o nosso grande trabalho é na área do design, porque o Brasil é conhecido como criativo”

Por fim, a entrevistada da AS7 comenta sobre os três diferenciais das indústrias que compõem o IBGM, segundo ela

[...] a joia brasileira ela não é clássica, ela é com mais design, mas assim até a palavra design ficou muito comoditizada, porque todo mundo fala que tem design hoje, mas o que a gente escuta de comprador é que as peças do Brasil nas palavras deles são “*funny*”, ‘sempre assim, mexe uma coisinha, isso aqui vira não sei o que, esse brinco você tira e ele transforma em outra coisa, ou senão tem outra pecinha que você encaixa atrás do brinco e fica longo’. Então a peça brasileira é mais versátil, parece que você brinca com a joalheria, você tem um anel que mexe, com a borboletinha que abre e fecha, então, ele sempre fala assim, que o Brasil é como a joia que é *funny*, isso é o que eu escuto.

Ainda segundo a gestora a respeito de pedras a característica que se destaca no exterior é a diversidade “se fosse pedra seria diversidade a gente tem quase todas as pedras do mundo são encontradas no Brasil, então tem já uma vantagem competitiva muito grande.”. Para a AS7 também existe o atributo de produção artesanal que, segundo a entrevistada, “é um atributo, não deixa de ser, de ser algo mais manual, com mais mão de obra.”.

Para obter a visão da AG sobre o assunto, foi perguntado quais são os atributos da moda brasileira, em um contexto mais geral, segundo a gestora entrevistada as características que se destacam na moda brasileira são as que foram elencadas para ser divulgada pela sua marca, sendo portanto, os atributos definidos para ela: diversa, vibrante, sustentável e autêntica. O diretor da empresa responsável pela consultoria de moda também corrobora com esta afirmação, dizendo que os atributos da marca foram definidos com base na moda brasileira e, portanto, as características que se destacam no setor de moda são as mesmas dos atributos. Ele também comenta que “a moda brasileira é diversificada como um todo, tanto na escala, quanto em design, quanto em matéria prima.”.

Sobre a coerência entre os produtos exportados e os atributos definidos para a marca Brasil Fashion System (vibrante, diverso, sustentável e autêntico) a gestora da AG, diz que

[...] um desafio era entregar os produtos que realmente correspondiam aos atributos da marca então, por exemplo, se um dos atributos da marca é sustentabilidade, os produtos a serem entregues realmente teriam que ser sustentáveis. Não adianta a gente falar que a marca é sustentável, se o produto não é. O componente sustentável, por exemplo, que foi definido como um dos atributos da personalidade da marca, é visto como um desejo, não como uma realidade do setor.

Adicionalmente, a gestora da AS1 comenta que

[...] a gente acreditava que o mundo esperava que a gente fosse mais sustentável, então a palavra sustentável tem muito mais a ver com uma visão de futuro. A gente nem acreditava que as marcas fossem tão sustentáveis assim, ainda é muito embrionário sabe? A gente sente algumas iniciativas, está começando. Acho que outros setores da economia avançaram mais que a moda, mas a gente tem iniciativas bacanas, sempre tem gente pensando nisso.

A opinião da AS2 sobre este assunto é que “a gente não tem um mercado focado pra sustentável porque a gente não tem um público muito grande, temos algumas marcas que a gente chama de sustentável e orgânica com esse foco, dez se for é o que a gente tem e no programa Tex Brasil tem 230 marcas.”. Porém quando foi questionado o motivo de existir o atributo sustentável na plataforma da marca setorial, a gestora comenta que ele foi acrescentado à marca considerando o atributo em sua parte técnica, ou seja, a sustentabilidade como sendo parte do modo de agir da empresa, de ela cumprir com seus compromissos, por exemplo, não necessariamente do produto que ela entrega ser sustentável.

Ainda em relação à coerência dos atributos da marca com os produtos exportados, a entrevistada da AS4 afirma que todos os produtos das indústrias que compõem a ASSINTECAL possuem um vínculo bastante forte com os atributos escolhidos para a marca Brasil Fashion System. No entanto, os gestores da AS5 e da AS6 dizem que não consideram que os produtos possuem as características divulgadas pela marca. A entrevistada da AS7 diz que para a sua associação

[...] varia, porque às vezes você tem empresas que tem esse apelo, que você vai pegar, por exemplo, a pessoa que tem um trabalho sustentável, que faz capim dourado do Jalapão, tem todo um apelo de comunidade. Aí se você fala de uma empresa com pedras coradas, com pedras brasileiras, ela tem diversidade, ela tem cores, varia muito de empresa pra empresa, algumas entregam certos atributos mais do que outras.

Dessa forma, é possível observar que no caso da marca setorial Brasil Fashion System, embora cada associação tenha conhecimento sobre o diferencial dos produtos exportados pelas suas indústrias, é difícil encontrar um atributo que seja semelhante entre todas as entidades a fim de ser comunicado pela marca no exterior. Isso acontece porque esta é uma marca composta por sete associações cujos produtos diferem muito entre si.

Em comparação com a literatura, o trabalho de Iversen e Hen (2008) aborda a importância em identificar algumas semelhanças entre os parceiros da marca. Segundo os autores, a imagem de um lugar construída por associações fortes pode aumentar o valor e a transferência das associações de proveniência utilizadas pela marca do setor. Sendo assim, foi considerado que o elemento produto deve ser utilizado na gestão da marca Brasil Fashion System, pois por meio de sua avaliação, é possível constatar algumas similaridades entre os produtos exportados pelo setor. A identificação de características semelhantes entre os produtos das organizações que compõem a marca setorial pode contribuir para dar origem a um de seus atributos que devem ser comunicados no exterior.

No caso da marca Brasil Fashion Sytem, como apresentado, foi difícil encontrar atributos semelhantes para todos os produtos de todas as associações que compõem esta marca. No entanto, para marcas setoriais formadas por somente uma associação, ou somente um setor, poderia ser possível que o diferencial encontrado nos produtos daquele setor perante os mesmos produtos de outros países, fosse utilizado como atributo para a comunicação da

marca. O quadro 22 apresenta uma síntese dos resultados encontrados nas entrevistas sobre o elemento produto.

Quadro 22 – Síntese dos resultados para o elemento produto

Entrevistado	Produto	
AS1	Diferencial: frescor, diversidade e relacionamento.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS2	Diferencial: Muito difícil de ser determinado para a sua associação, pois fazem parte desta associação empresas de diferentes portes e estrutura.	
AS3	Diferencial: Couro brasileiro tem a área grande é bom para móvel	
AS4	Diferencial: Atualidade e originalidade dos produtos	
AS5	Diferencial: Qualidade e bom acabamento	
AS6	Diferencial: Qualidade e design	
AS7	Diferencial: Design, versátil, diversidade e artesanal	
AG, E	Diverso, sustentável, autêntico e vibrante	
AG, AS1	Comentam sobre a dificuldade em entregar produtos sustentáveis no setor de moda brasileiro, para ser coerente com a comunicação utilizada pela marca.	
AS4	Diz que os produtos exportados pelas indústrias que compõe a associação possuem vínculo com os atributos definidos para a marca	
AS6	Diz que os produtos exportados pelas indústrias que compõe a sua associação não possuem vínculo com os atributos definidos para a marca	
AS7	Considera que varia. Algumas empresas que pertencem a sua associação são consideradas sustentáveis, outras estão mais ligadas ao atributo da diversidade. Diz que não tem como todas as empresas possuam todos os atributos definidos para a marca.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.1.4 Elemento país de origem

O país de origem também foi considerado um atributo que deve fazer parte da gestão da marca Brasil Fashion System. Este item explica os motivos que levaram a este resultado. Segundo o diretor E, no momento da construção da marca Brasil Fashion System existiu a intenção de vinculá-la aos atributos brasileiros, ele diz que

[...] a identidade na marca foi baseada não só na moda brasileira, mas também no jeito de ser brasileiro. O jeito que o brasileiro é visto, o jeito de ser brasileiro. Então, autenticidade caía muito bem, porque nós temos uma cadeia de valor bastante diversificada, a moda é muito diferente, cadeia de produto muito diferente, tipos de produtos muito diferentes [...]. É difícil falar que ela é inovadora se ela não é, autêntico é ser exatamente como ela é,

ela tem sua identidade própria, ela se valoriza como ela é.

As associações também reconhecem que a marca é vinculada a seu país de origem, principalmente no que diz respeito aos atributos que foram escolhidos para serem comunicados por ela. Segundo a gestora da AS1 “A Brasil Fashion System, a ideia tem tudo a ver com o Brasil, a comunicação remete aspectos brasileiros, até pra criar o grupo o exercício foi esse”. Corroborando com esta afirmação, a AS2 também considera que a moda brasileira contém atributos que são vinculados ao Brasil.

No entanto, as associações divergem no que diz respeito ao vínculo que os produtos que suas indústrias exportam possuem com as características brasileiras e também em relação ao benefício que este vínculo traz para a exportação e divulgação de seu setor. Algumas dizem que esse vínculo existe, para a AS1

[...] a identidade é muito clara do produto brasileiro geralmente [...] a gente fez alguns estudos com vários compradores e eles conseguem identificar quando o produto é brasileiro, pela forma que a gente combina as cores, pela modelagem, então assim essa comunicação nem sempre vem só da identidade visual, ela vem do produto, ela vem do conjunto.

O gestor da AS3 diz que nas exportações são realizados alguns tipos de exposições que vinculam o produto à cultura brasileira “ano passado foram escritas histórias contando de cada região do Brasil, até o folclore é utilizado em cima disso, e é uma temática que desenvolve um trabalho magnífico pro produto.”.

Já para a AS5, o vínculo com os atributos definidos para a marca que remetem a algumas características brasileiras não é tão bom para os produtos representados pela sua associação. Segundo o gestor “O que é de luxo, é clean, é mais limpo, não colorido, por exemplo, a Zara, Gut, Armani. Essas marcas não têm essa coisa de colorido, [...] quando vai vender uma bolsa de 350 dólares é difícil assimilar as cores à qualidade.”. O gestor comenta ainda que “Por causa disso, quando vamos a uma feira no exterior, estamos buscando fazer uma marca mais metalizada, as vezes em prata, pra poder escapar das cores vibrantes”.

A entrevistada da AS6 menciona que para a sua associação, as características brasileiras dos produtos das indústrias que a compõem não são tão visíveis. Porém a gestora da AS2 já diz que os produtos exportados pelas indústrias que fazem parte da sua associação

são vinculados às características brasileiras “a nossa moda é muito colorida, é muito chamativa, é muita informação”. A entrevistada da AS4 corrobora com esta afirmação, e diz que os produtos são vinculados às características brasileiras, pois a comunicação que ocorre em eventos divulga o conceito de moda brasileira pela apresentação de cores e de inspirações que mostram como que os produtos brasileiros são desenvolvidos em questão de tendências globais.

A gestora representante da AS7 comenta que as pedras estão relacionadas aos atributos brasileiros, elas são vinculadas à diversidade e às cores do país. Já os acessórios, por exemplo, as joias, bijuterias e folhados, segundo a gestora, eles são associados ao que as mulheres brasileiras usam, então existe um apelo favorável, vinculado à imagem da mulher brasileira.

Portanto, é possível perceber que mesmo havendo diferenças de opiniões sobre o elemento país de origem, ele é um aspecto que deve ser analisado para a marca Brasil Fashion System, seja para vincular os atributos do país à marca ou para evitar que eles sejam associados já que existem casos onde as características do país não beneficiem o setor. Sendo assim, é importante analisar para que, no caso de ter um efeito positivo, as características do país sejam atribuídas à marca e, no caso de ter um efeito negativo sobre a comunicação no exterior, essas características não sejam propostas para os atributos da marca setorial em questão. Devido a isto, foi considerado que o elemento país de origem é aplicável à gestão da marca estudada.

Em comparação com a literatura, Iversen e Hen (2008) dizem que ao construir uma marca compartilhada a sua essência deve ser destacada com um tema coesivo, que beneficie todos os parceiros da marca igualmente. No caso da marca setorial Brasil Fashion System, é possível verificar que o vínculo de seus atributos com o país de origem pode ser benéfico para as associações que disseram que as qualificações de seus produtos são vinculadas às características brasileiras. No entanto, também pode ser prejudicial às associações que consideram que seus produtos não estão atrelados às características brasileiras como é o caso apresentado pelas AS5 e AS6.

Segundo Iversen e Hen (2008) em alguns casos a comunicação de atributos em marcas compartilhadas que são referentes ao seu país de origem pode ser benéfica. Os autores relatam que as características únicas de um país podem ser usadas como proposições únicas de

promoção de uma marca compartilhada, já que elas são impraticáveis pelos seus concorrentes e podem representar uma vantagem competitiva. Sendo assim, acredita-se apesar de para a marca Brasil Fashion System a comunicação de atributos vinculados às características brasileiras não ser vista como benéfica por todas as associações, é possível que para algumas marcas setoriais seja algo válido de ser promovido. O quadro 23 faz uma síntese dos resultados encontrados nas entrevistas com os três grupos de interesse sobre o elemento país de origem.

Quadro 23- Síntese dos resultados para o elemento país de origem

Entrevistado	País de origem	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7, E, AG	Concordam que os atributos da marca setorial estão vinculados ao país de origem	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS1, AS2, AS3, AS4, AS7	Consideram que os produtos exportados pelas indústrias que fazem parte de sua associação são vinculados às características do país de origem.	
AS5, AS6	Não consideram que os produtos exportados pelas indústrias que fazem parte de sua associação são vinculados às características brasileiras	

Fonte: elaboração da autora

4.1.1.5 Elemento orientação para o comprador

Este é o último elemento que deve ser analisado dentro da dimensão componentes da identidade. Ele foi considerado como viável para gestão da identidade da marca Brasil Fashion System, pois as entrevistas permitiram observar que todas as associações auxiliam as indústrias que as compõem a serem orientadas para os seus compradores, segundo elas é importante conhecer o mercado em que elas vão atuar, para ver se o produto que será exportado precisa sofrer adaptações para se adequar àquele público.

A entrevistada da AS1 comenta que grande parte das indústrias que compõe a ABEST pode ser considerada como orientadas para o comprador internacional ela diz que “em grande parte sim. Cada vez mais as empresas têm parceiro lá fora, por exemplo, um representante comercial que elas contratam que é de fora, essa pessoa é responsável por dar esse *feedback*, do que o cliente gosta, quais são as adaptações que tem que fazer no produto pra vender pra

lá.”.

Já gestora da AS2 diz que a própria ABIT oferece suporte para que ocorra esta adaptação, oferecendo consultores de mercado “ uma vez que as empresas estabelecem o mercado que elas querem trabalhar, os consultores entram a fundo e vão ler, ver o que é o Japão, qual que é mercado, qual é perfil dele, o que eles buscam, os seus produtos”

Segundo o gestor da AS3 existe uma pessoa que é encarregada de fazer uma prospecção de mercado “ele vai antes, visita as entidades, visita as fábricas potenciais, vê qual é o potencial, vê qual é o perfil de produto que eles trabalham, que tipo de couro que eles precisam, e as empresas que estão dentro deste perfil.”.

Sobre a orientação para o comprador do grupo de indústrias que fabricam componentes para couro, calçados e artefatos, AS4, a gestora comenta que é algo que saber o que os consumidores querem é algo que a associação está aprendendo. Ela relata também sobre a importância em provocar mudanças, segundo a gestora não adianta fazer somente o que os compradores internacionais desejam, é importante ajudá-los a buscar inovações, tecnologias e treiná-los, capacitá-los para conseguirem utilizar estes produtos.

Adicionalmente, o gestor da AS5 comenta que a orientação para o comprador internacional é algo que deve ser feita. Segundo eles, as próprias empresas do setor possuem departamentos que fazem este movimento. O entrevistado também menciona que os lançamentos de coleções são feitos com pesquisa de tendências e que dentro da ABIACAV tem monitoramento de mercado, para saber qual deve ser mais ou menos explorado. Adicionalmente, ele relata que uma boa maneira para que as empresas consigam entender o que é buscado pelos compradores é por meio de pesquisas de tendência de mercado, que também são realizadas por esta associação.

A gestora da AS6 diz que

[...] a gente faz esforço em nossos mercados, mas de formas diferentes em cada um deles, a Colômbia, por exemplo, é um mercado muito próximo da gente e que as empresas já conhecem bem, é um dos mercados que normalmente eles começam a exportar é aqui próximo, tem uma cultura também semelhante, mas quando a gente começa a trabalhar com Rússia a gente vai estudar quais são as características dos calçados russos que a gente

possa adaptar no calçado brasileiro para que a gente possa adaptar.

No entanto, a gestora da AS7 comenta que nem todas as empresas optam por se adaptarem ao mercado, muitas delas podem escolher exportar para um mercado que tem aceitação do seu produto “Acontece dos dois, de quem tem uma identidade e que sente que não gostaria de mudar essa identidade, então ela procura um mercado onde ela sabe que vai ter uma maior aceitação e tem quem desenvolve uma linha específica pra um determinado mercado”.

O diretor da E, diz que não acompanha como as empresas se posicionam frente à orientação para o mercado. Segundo ele a E só fez o projeto, mas eles não continuaram acompanhando como ocorreu a implementação da marca. Para AG, o auxílio é dado pelo processo de inteligência comercial e pelo levantamento de muitas variáveis de mercado, disponibilizado pela Apex.

Portanto, o elemento orientação para o mercado é considerado necessário para a gestão da marca Brasil Fashion System, tendo em vista a importância demonstrada pelas associações em analisar os mercados para os quais as indústrias poderão ou não iniciar sua exportação. Na literatura de marcas setoriais não foi encontrado nenhum trabalho que mostrava a aplicação deste item a este tipo de marca. No entanto, foi visto na revisão de literatura do presente estudo que a orientação para o cliente é trabalhada na construção de identidade de marcas corporativas, conforme indica no estudo de Aaker (2007), Ghodeswar (2008) e Coleman et al (2011).

O modelo de identidade da marca proposto por Aaker (2007) indica que na dimensão de marca como organização é necessário verificar quais são as características desta organização sendo que, uma delas é o modo como age em relação à preocupação com o cliente. Do mesmo modo, o estudo de Ghodeswar (2008) também propõe um modelo de identidade para marcas corporativas. Em seu modelo o autor adiciona na dimensão de entrega do desempenho da marca, o item preferências do cliente, que é referente à orientação para o cliente. Por fim, o trabalho de Coleman et al. (2011) também menciona a atenção aos clientes como sendo um dos componentes da identidade da marca em seu modelo proposto.

Como em trabalhos recentes foi indicado o elemento orientação para o mercado

(AAKER, 2007; GHODESWAR, 2008; COLEMAN et al., 2011), optou-se por adicioná-lo ao modelo de identidade para marcas setoriais proposto no presente trabalho. Ao verificar as respostas dos entrevistados foi confirmado que o elemento é aplicável à marca Brasil Fashion System, pois é uma ação considerada necessária e desenvolvida por todas as associações antes de iniciarem suas exportações aos novos mercados. O quadro 24 faz uma síntese dos resultados para o elemento orientação para o mercado.

Quadro 24 – Síntese dos resultados para o elemento orientação para o mercado

Entrevistado	Orientação para o mercado	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7, AG	Fazem a análise do mercado para que as indústrias do setor possam exportar produtos adaptados a eles.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
E	Não acompanha como as empresas se posicionam no mercado, não tem conhecimento se elas se adaptam a eles ou não. Só realizou a criação da marca, não acompanhou a sua implementação no mercado externo.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.2 Resultados obtidos para a dimensão comunicação da identidade

A segunda dimensão, ainda dentro de decisões dos gestores, é a chamada comunicação da identidade. Esta dimensão é composta por cinco elementos que também foram analisados nas questões perguntadas aos entrevistados, são eles: campanha de marketing; identidade visual; papeleria; ferramentas de promoção e embalagem.

Esta seção também com a finalidade de analisar a proposição I aborda quais destes elementos devem poder ser aplicáveis à marca Brasil Fashion System, para isso serão analisadas as respostas dos entrevistados pertencentes ao grupo 1, 2 e 3. Com o objetivo de facilitar o entendimento, esta seção foi dividida em cinco partes, cujos títulos são referentes a cada um dos elementos da dimensão comunicação da identidade, conforme segue.

4.1.2.1 Elemento campanha de marketing

A campanha de marketing também foi considerada como sendo um elemento necessário para a gestão da marca Brasil Fashion System. Ela representa as decisões sobre quais aspectos devem ser comunicados pela marca, sobre onde, como e quantas vezes a marca será utilizada. Para a marca estudada, esses aspectos foram definidos pelas associações em conjunto com a E e com a AG. No entanto, atualmente a marca não está sendo muito utilizada e quando é, só utilizam o logo, sem o desenvolvimento de uma campanha completa para ela.

A gestora da AS2 relata que

[...] hoje a gente não usa a campanha da marca, a gente não aplicou nenhuma delas, [...] só o logo da marca Brasil Fashion System, esse *brandbook* foi feito por uma agência que sugeriu depois algumas coisas, mas a gente não conseguiu desenvolver, era muito cara pra gente poder dar andamento com eles na questão de desenvolver uma campanha [...]. A gente não conseguiu chegar em um consenso com todas as entidades, então a gente parou e não desenvolveu nenhuma campanha para a Brasil Fashion System.

Adicionalmente a gestora diz que percebe que a marca não está recebendo tanta atenção no momento e que é importante decidir se todos vão utilizá-la ou não, tendo em vista que não existe um controle que fiscalize a sua utilização. Também foi perguntado em que ocasiões que a marca é utilizada, a gestora disse que a marca é utilizada quando pelo menos duas entidades vão a um evento em comum, segundo ela, a AS1 e a AS2 são associações mais relacionadas e, portanto, possuem mais eventos juntas. A entrevistada comenta que nas feiras internacionais existem *stands* individuais que são separados por setores, perfis, preços e produtos. Segundo ela, é colocado uma placa nestes *stands*, que indicam os logos dos seus apoiadores e é neste tipo de placa que vai escrito Brasil Fashion System.

A gestora da AS2 também comenta sobre a decisão de como a marca vai ser apresentada no evento

[...] se for em uma ação junto com o CICB, por exemplo, a gente decide todo mundo junto, que nos *stands* a gente vai colocar uma plaquinha, se vai ser pequena ou não. O que tem que destacar no *stand* é a marca da empresa, a gente não tá querendo vender nada nosso, mas é pra mostrar que tem o nosso apoio, então geralmente vai a marca das empresas e das entidades que apoiam.

A entrevistada da AS1 relata a utilização da marca Brasil Fashion System “a gente

trabalha a marca Brasil Fashion System quando [...], duas ou mais associações estão juntas, quando tá sozinho usa só a nossa marca. E aí, seja com comunicação visual nos *stands*, seja de repente em algum evento específico pra formador de opinião, através do *site* ou panfletos”.

A gestora da AS1 também comenta sobre a similaridade de feiras internacionais entre as associações, segundo ela a AS1 e a AS2 são duas associações que possuem eventos mais parecidos, e, portanto, utilizam a marca setorial nestas ações conjuntas. No entanto, a gestora considera também que, em alguns casos, é difícil a ocorrência de eventos similares que permitam a aplicação da marca, por exemplo, a ocorrência de eventos convergentes entre a AS4 e a AS1 que são associações com produtos exportados bastante distintos.

Ainda para a AS1, no que diz respeito às reuniões sobre a marca, a gestora afirma que tiveram reuniões para a elaboração de sua identidade visual e para decidir o que seria comunicado, porém hoje elas ocorrem com menor frequência. Adicionalmente, ela diz que sempre que surge a oportunidade pra fazer algum evento, ocorre uma nova reunião e designa quem é que vai cuidar da parte da comunicação.

Sobre a campanha de marketing da Brasil Fashion System, o gestor da AS3 comenta que “ Só usamos a marca da Apex, mas a da Brasil Fashion System não. Eu nunca mais ouvi falar dela, achei que já tinha morrido, de certa forma isso tá morto, eu nunca vi em dois anos quase. Faz dois anos que eu to no CICB e eu nunca ouvi falar de alguma reunião.”.

A gestora da AS4 menciona que todas as associações participaram das decisões sobre a marca Brasil Fashion System e que esta marca é utilizada em ações mais coletivas e institucionais e não continentalizada por associação. Sobre a utilização da marca Brasil Fashion System, o gestor da AS5 relata que

[...] a marca foi utilizada duas vezes ano passado, junto com a ASSINTECAL, pois é a associação que é mais próxima da ABIACAV [...]. O que acontece é que como todas as entidades, cada um tinha sua marca própria para promoção, a Brasil Fashion System só foi utilizada em evento coletivo como se fosse a bandeira do Brasil [...]. Só se coloca a Brasil Fashion System quando é um evento da Apex. Por exemplo, quando tem exposição de loja conceito dentro de uma grande rede em Londres.

Já para a AS6 atualmente a marca não está sendo utilizada

[...] Na verdade a gente começou a utilizar essa marca antes de ela ser oficial quando nós fazíamos uma feira na França e participavam da mesma feira as associações ABEST e ABIT, então nós entendemos que nós poderíamos criar uma marca de Brasil Fashion que pudesse englobar as empresas das três entidades e assim a gente poderia promover muito mais ao invés de cada um ter a sua campanha, a gente fazia um catálogo em conjunto, era um catálogo mais grossinho que somavam várias marcas. Essa foi a primeira vez que a gente usou, ainda antes de ela ser oficial e aí depois disso é que se criou todo o esforço de criar uma marca setorial que ficou muito mais no esforço de tentar entender que ações que a gente teria em sinergia com outras associações do que de fato algo na prática, então a ABICALÇADOS não utiliza.

A gestora comenta que a última vez que ocorreu a utilização da marca Brasil Fashion System foi em outubro de 2014, em um evento na China, em uma promoção da AS2, AS1 e AS6 juntas. Além disso, ela afirma que não necessariamente neste evento ocorreu a utilização da marca em si, mas que foi trabalhado em um formato “Brasil Fashion System”, porque foi um trabalho em sinergia para um evento único da moda brasileira.

A gestora da AS7 menciona que para a campanha de marca da Brasil Fashion System eram desenvolvidos *banners* e sinalizações e que ela foi utilizada em dois mercados por duas ou três vezes, pois neles ocorriam a feira de bijuteria e vestuário ao mesmo tempo, então as associações colocavam a marca setorial. No entanto, a entrevistada comenta que até estes eventos não eram similares, eram feiras distintas que ocorriam na mesma semana, então eles colocavam a marca, pois consideravam que o comprador de moda iria em ambas as feiras e poderia lembrar-se do logo visualizado.

Adicionalmente a gestora da AS7 também diz que a marca chegou a ser utilizada em alguns eventos individuais “o pessoal de bijuteria e folheado gostou da identidade visual, colorida e tal, e pediram que a gente replicasse isso em Miami, então existe uma feira em Miami que também utilizava dessa arte, apesar de não ter outra associação lá.”.

Para a gestora da AG, a marca deveria ser utilizada somente quando coincidissem um evento entre as associações “ A Brasil Fashion System não caberia se fosse um projeto sozinho, entende? Justamente pelo ‘*system*’, seria sistema moda brasileiro em uma tradução literal, levar só o couro e levar esse nome ficaria meio desconectado [...] uma entidade sozinha não usaria, não por restrição, mas porque não faria sentido.”.

A gestora da AG comenta também que a marca é utilizada em pavilhões durante os eventos no exterior e que toda a comunicação visual deveria conter o Brasil Fashion System.

[...] Toda a comunicação visual naquele evento seria Brasil Fashion System, tudo, desde a comunicação visual em cima do *stand*, desde a comunicação nas mídias, sociais, na mídia eletrônica, assessoria de imprensa, *folders*, catálogo das empresas participantes do evento, toda a comunicação deveria partir da marca, e dos atributos da marca.

A gestora menciona ainda que a mídia eletrônica diz respeito ao *release* para utilização na imprensa, e que ele também deveria ter os mesmos atributos, assim como, as palavras, o logo, o design, também devem estar conectados com o *branding* da marca.

O diretor E, comenta que o desenvolvimento da campanha de marketing para a marca Brasil Fashion System ocorreu e foi feito por eles, “ Isso foi tudo estabelecido no *branding*, mas não houve acompanhamento depois, nós não sabemos como eles estão utilizando a marca agora. Só que no planejamento de marca, tudo isso foi definido, e foi definido com a participação da Gad e de todas as associações, em reuniões na ABIT”. O gestor também relata sobre o problema de mudanças constantes na governança da marca e sobre a existência de limitações referentes à disciplina dos gestores para utilização da marca. Segundo ele, o desenvolvimento da marca foi trabalhoso e os gestores das associações deveriam colocá-la em prática, porém com a ausência de disciplina e foco, a sua aplicação fica comprometida.

Dessa forma, é possível compreender que a campanha de marketing também deve ser um elemento utilizado para o desenvolvimento da identidade de marcas setoriais, pois embora ela não esteja sendo tão utilizada para a marca setorial Brasil Fashion System, ela chegou a ser desenvolvida. Além disso, para a comunicação da marca no exterior é necessário definir como ela será utilizada, em que situações e quais serão as suas formas de promoção. O quadro 25 faz uma síntese dos resultados para este elemento.

Quadro 25 – Síntese dos resultados para o elemento campanha de marketing

Entrevistado	Campanha de marketing	
AS1, AS2, AS4, AS5, AS7, AG, E	<ul style="list-style-type: none"> A marca é utilizada quando pelo menos duas associações vão a um evento Reuniões são feitas quando a marca vai ser utilizada	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS3, AS6	Não está utilizando a marca Brasil Fashion System	
AS7	Já utilizou a marca em evento individual com apenas uma associação	
E	Toda a campanha de marketing da marca foi definida no <i>branding</i> , não houve acompanhamento depois. Aplicação do <i>branding</i> comprometida por falta de disciplina e foco das associações.	

Fonte: elaboração da autora

Em comparação com a literatura, estudos recentes sobre formação da identidade da marca corporativa indicam que o elemento campanha de marketing deve compor seus modelos propostos (GHODESWAR, 2008; HEDING et al., 2009; COLEMAN et al., 2011; SILVEIRA et al., (2013); MINDRUT et al., 2015). Estes estudos indicam que a campanha de marketing são as decisões relativas à utilização da marca, quando ela será utilizada e onde, por exemplo. Um exemplo de campanha de marketing foi o *branding* desenvolvido para a marca Brasil Fashion System. No entanto, foi verificado que a marca setorial estudada enfrenta problemas relacionados à aplicação e de sua campanha de marketing, pois apesar de as associações AS1, AS2, AS4, AS5 e AS7 dizerem que utilizam a marca Brasil Fashion System, a sua utilização está ocorrendo poucas vezes, pois elas só utilizam quando pelo menos duas associações vão a um evento em comum, o que, de acordo com os entrevistados, é muito difícil de ocorrer devido à dificuldade em encontrar mercados-alvo semelhantes para a realização de um evento em conjunto.

Adicionalmente, o estudo de Domeisen (2003) também contribui com a análise deste elemento, porque em seu estudo o autor indica os passos de criação para marca-país. Sendo assim, um dos passos propostos pelo autor é a determinação de padrões de uso para a marca que seria condizente com o elemento campanha de marketing apresentado para o modelo de identidade de marca setorial do presente estudo.

4.1.2.2 Elemento identidade visual

O segundo elemento da dimensão comunicação da identidade é o de identidade visual. A identidade visual deve ser desenvolvida para todas as marcas, é o modo que o logo será representado. Para a marca Brasil Fashion System a E também foi a empresa responsável pela criação da identidade visual. Segundo E, os atributos que devem ser comunicados pela marca foram baseados nos produtos produzidos pelas indústrias que fazem parte das associações e no jeito de ser brasileiro. Ele diz que

[...] a autenticidade foi definida como um dos atributos porque há muita diversidade, então em vez de falar que é algo original, que todo mundo fala, é melhor dizer que é algo autêntico, que é algo específico daquele produto, que só a moda brasileira é. Vibrante por causa das cores brasileiras, quisemos dizer que é algo além de alegria, são cores vibrantes. No caso de sustentabilidade as indústrias têm realizados iniciativas importantes, a cadeia está se alinhando cada vez mais a isso. Além disso, é uma característica do país, eram temas que serviam ao país e também a moda brasileira.

No entanto, estes atributos foram planejados para ser comunicados junto com o logo da Brasil Fashion System, mas não no logo em si. Para estes atributos foram desenvolvidas taglines que são apresentadas no *bradbook* elaborado pela E. As *taglines* desenvolvidas foram: “*Made to be authentic*” “*Be authentic*” “*Be vibrant*” “*Be sustainable*” e “*Be Diverse*”. Sendo assim, elas eram responsáveis por comunicar os atributos escolhidos para a marca, pois no logo da Brasil Fashion System esses atributos não são comunicados, segundo a entrevistada da AS1 “o logo em si não existe nenhuma associação com o Brasil, o nosso sim, tanto é que as cores têm a ver com as cores da bandeira e o fato de ter o losango também tem a ver com a bandeira, agora a Brasil Fashion System a ideia tem tudo a ver com o Brasil, mas o logo em si não tem”.

Atualmente essas *taglines* não estão sendo utilizadas em conjunto com o logo da Brasil Fashion System e, portanto, acredita-se que existe uma falha da comunicação dos atributos escolhidos para a marca de vibrante, diverso, sustentável e autêntico. Para a gestora da AS2 as *taglines* foram desenvolvidas para reforçar a ação que as associações iriam fazer no exterior, porém para que sua utilização ocorresse era necessário avaliar se elas eram coerentes com o que queria ser comunicado naquele momento, e caso não fosse, não seria utilizada.

A gestora da AG comenta sobre a importância de uma comunicação eficaz dos atributos da marca Brasil Fashion System

[...] quando o comprador chega naqueles no pavilhão brasileiro, ele vê roupas coloridas, alegres, ele vê roupas despojadas, ele vê um *lifestyle* brasileiro diferente do francês, russo ou americano. O brasileiro tem uma característica muito forte na questão da moda, muito específico, então ele vê aquilo ali e vai criar uma imagem na cabeça dele, o que que você pensa da moda brasileira? eu penso que é uma moda colorida alegre, despojada, só que não é só isso que a gente quer transmitir, o que que a gente quer que ele fique na cabeça, é que a moda brasileira ela é única, ela é sustentável, ela é diversa, e vibrante. Então, a gente não quer só que ele pense que moda brasileira é alegre, a gente quer que ele pense que a moda brasileira é vibrante, que mexe mais com ele do que ser simplesmente alegre. Quando você trabalha a marca com esses atributos, com toda a sua comunicação voltada pra esses atributos, você direciona o pensamento do seu cliente pra que ele tenha a marca na cabeça de uma maneira efetiva, é mais eficiente do que se simplesmente ele tiver uma opinião própria do que ele tá vendo ali.

No entanto, a comunicação da marca Brasil Fashion System sem a utilização dos atributos definidos para ela, pode ser vista como algo positivo por algumas associações, conforme explicado por AS5, que diz que os atributos definidos para esta marca podem prejudicar a comunicação do atributo qualidade, para o gerente de projetos, é difícil o consumidor relacionar qualidade com o vibrante, por exemplo. Para AS5, uma comunicação adequada seria algo que despertasse a curiosidade de produtos, algo para chamar a atenção e atrair os compradores.

A gestora da AS6 também diz que os atributos definidos para a marca, ou seja, os que são comunicados pelas *taglines*, não são representantes dos produtos exportados pela sua associação. Quando foi perguntado a gestora quais atributos encaixariam para o seu setor, ela comenta que

[...] eu poderia estabelecer algumas considerando que elas não seriam gerais, mas que elas poderiam representar o total de empresas. Uma das coisas, é uma qualidade, uma tradição exportadora, é fácil fazer negócio com as empresas brasileiras, elas sabem exportar, tem *know how* na exportação, vão saber entregar e entregar com qualidade entregar certinho, então isso é uma característica importante que deixa o comprador seguro, mas em termos de produto mesmo, é bem difícil de dizer, viu? Acho também que uma diversidade de materiais, que a gente usa, tem uma capacidade de combinação de materiais e cores que é difícil de encontrar em outros mercados, então faz parte do nosso produto, mas sei lá, questões assim como autenticidade tá longe de fazer parte, de ser um rótulo do nosso setor.”.

Para a gestora da AS4, os atributos que seriam válidos para uma comunicação adequada no exterior são agilidade e contemporaneidade, com a finalidade de mostrar que as

indústrias que compõem a sua associação estão conectadas com a sintonia global dos produtos. Já AS3 comenta que seria algo muito positivo se as indústrias conseguissem promover seus produtos como sendo de maior valor agregado. A gestora da AS1 diz que para a sua associação os atributos que se encaixam mais e que a associação gostaria que fosse comunicado pela identidade da marca estão relacionados à qualidade, contemporaneidade, ao fato de eles serem sustentáveis e ao relacionamento com o cliente.

Para a AS7 existe o benefício de a identidade visual da marca ser neutra para as indústrias que compõe o setor joalheiro “eu acho que as empresas gostaram, acho que o que elas mais gostaram foi que elas perceberam que é uma identidade visual neutra, não favorecia ninguém, então quando você fala Brasil Fashion system, pode ser qualquer um.”. Também foi perguntado à gestora quais atributos que seriam adequados para a comunicação das indústrias que fazem parte da AS7, a gestora comenta que uma característica adequada seria a exclusividade e a produção artesanal. Para ela, seria interessante trabalhar a comunicação relacionando os produtos brasileiros à uma produção de pequena escala, que não é extremamente mecanizada.

Observa-se que existe certa dificuldade entre as associações de encontrar atributos que sejam benéficos a todas igualmente para que sejam comunicados pela identidade visual da marca. A dificuldade pode ser percebida pois quando foi perguntado quais eram os atributos que descreviam melhor as indústrias de suas associações, ou por quais atributos elas gostariam de ser conhecidas no exterior, as respostas obtidas foram distintas dos elementos escolhidos para a marca Brasil Fashion System. Acredita-se que como os elementos escolhidos para serem comunicados pela identidade visual e pela campanha da marca foram definidos após reuniões com a participação de todas as associações, elas concordaram com a utilização deles. Porém, é possível que eles tenham sido aceitos porque eram elementos que poderiam representar características do grupo como um todo, apesar de eles não serem representantes das associações individualmente.

Dessa forma, é possível compreender que a definição da identidade visual como um todo, ou seja, do logo e das possíveis *taglines* que irão acompanhar a marca, é algo que, deve ser feito para a Brasil Fashion System, assim como para as demais marcas setoriais, pois é a partir disso que os atributos definidos para a marca serão divulgados no exterior. Devido a isto, o atributo identidade visual deve fazer parte da gestão da marca Brasil Fashion System.

O quadro 26 sintetiza os resultados encontrados para este elemento.

Quadro 26 – Síntese dos resultados para o elemento identidade visual

Entrevistado	Identidade visual	
E	Autenticidade foi definida como um dos atributos da marca para comunicar que os produtos brasileiros são originais e específicos O atributo vibrante foi definido por causa das cores brasileiras Sustentabilidade foi devido as iniciativas neste âmbito realizada pelas indústrias brasileiras	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AG	Comenta sobre a importância em direcionar a percepção do consumidor para aquilo que quer ser comunicado.	
AS5	Não considera que a identidade visual da Brasil Fashion System é adequada à sua associação, e acredita que os atributos definidos para as <i>taglines</i> podem prejudicar a comunicação do atributo qualidade que é o que a entidade gostaria de comunicar no exterior.	
AS6	Diz que os atributos definidos para as <i>taglines</i> não representam as indústrias que compõem a associação, considera que seria melhor se fosse comunicado a qualidade, o <i>know how</i> na exportação e diversidade de materiais utilizados para os produtos.	
AS4	Considera que os atributos que seriam válidos para a comunicação adequada no exterior por meio da identidade visual seria agilidade e contemporaneidade	
AS1	Os atributos que seriam mais adequados para que a identidade visual comunique seria qualidade e contemporaneidade	
AS2	Considera que as <i>taglines</i> são adequadas em alguns eventos, não sempre	
AS3	Preferiria que a identidade visual comunicasse o valor agregado	
AS7	Considera a identidade visual adequada pois é neutra, porém no que diz respeito aos atributos que gostaria que fosse comunicado no exterior seria exclusividade e produção artesanal.	

Fonte: elaboração da autora

Para o elemento identidade visual, foi necessário que as associações que compõem a marca setorial chagassem em um consenso entre elas para definir o que deveria ser comunicado. O mesmo foi feito com os elementos já apresentados anteriormente, personalidade e país de origem. O estudo de Iversen e Hen (2008) é convergente com esta ação ao indicar que a gestão de marcas guarda-chuva de lugares requer a identificação de valores-chaves que capturem a complexidade de todo o portfólio de fornecedores daquele lugar. Adicionalmente, os autores também consideram que definir valores unificados que possam ser estendidos a todos os diversos parceiros locais é um desafio para este tipo de marca. Os resultados do presente estudo para o elemento identidade da marca também indicam que houve dificuldade na escolha de elementos que pudessem comunicar adequadamente todas as os atributos das indústrias que pertencem as sete associações do setor de moda. Foi possível observar que os atributos escolhidos, embora representem adequadamente algumas associações, para outras foi considerado como não sendo adequado.

4.1.2.3 Elemento papelaria

O elemento papelaria também é um item que foi considerado como sendo aplicável à marca Brasil Fashion System. Este atributo foi um sugerido no projeto desenvolvido pela consultora de marca, E, que afirma que foi proposto a utilização de materiais de expediente, para a marca do setor de moda. No entanto, as associações dizem que não chegaram a desenvolver a papelaria para a marca, segundo a gestora da AS1, nunca chegou a ser desenvolvido materiais de papelaria para a marca Brasil Fashion System, quando a associação desenvolve este tipo de material é para a marca utilizada especificamente para a sua associação, no caso a Fashion Label Brasil.

A gestora da AS2 também afirma que nunca fizeram material para o Brasil Fashion System, ela comenta que existem níveis para o desenvolvimento de uma marca. Primeiro é criado o *branding*, o que foi feito, logo após é necessário começar a desenvolver campanhas, materiais e colocar em prática estas ações. Para a gestora, a Brasil Fashion System não chegou a este nível. Porém, caso conseguisse seriam desenvolvidos materiais e todas as entidades teriam que utilizá-los do mesmo modo.

A AS6 considera que nunca existiu material de expediente para esta marca. Já o gestor da AS3 diz que atualmente eles não estão utilizando a marca e, portanto, também não existe materiais de expediente. Para a gestora da AS4, nunca chegou a ser utilizada a papelaria para esta marca setorial. Do mesmo modo, a entrevistada da AS7, também menciona que não houve desenvolvimento de papelaria para a marca Brasil Fashion System que tenha sido utilizada pelo IBGM.

No entanto, a gestora da AG diz que a papelaria chegou a ser planejada em 2012, junto com a criação da marca. A entrevistada diz que “cada evento deveria ter sua própria comunicação, sua campanha e aí era feito tudo também, alguns tinham sacolas, outros tinham só o catálogo, outros *folders*, *sites*, entre outros.”. O gestor da AS5 também corrobora com esta afirmação, ao dizer que “se for ação promocional ela deve ser utilizada no exterior, a papelaria é desenvolvida, é onde vai o logo da Brasil Fashion System.”.

Entende-se que a marca setorial de moda não está tendo tanta atenção por parte das associações neste momento, então a maioria das associações estão utilizando apenas o logo e somente em algumas ações isoladas. Apesar de no projeto apresentado pela E constar o desenvolvimento de papelaria para a marca Brasil Fashion System, atualmente ela não está sendo colocada em prática pela maior parte das associações.

No entanto, foi considerado que o desenvolvimento e aplicação de papelaria para a Brasil Fashion System pode ser algo viável para a sua consolidação e, portanto, deverá fazer parte de sua gestão. Esta constatação pode ser suportada pela afirmação da entrevistada da AS1 que diz que para a marca de promoção internacional individual da associação, é desenvolvida a papelaria. Como a marca individual da associação, no caso a Brasil Fashion Label, também é considerada uma marca setorial, acredita-se que este elemento também poderá contribuir para o desenvolvimento de outras marcas deste tipo.

Em comparação com a literatura, apenas o estudo de Mindutri et al. (2015) indica que o elemento papelaria deve compor a construção da identidade de marcas. Este estudo, conforme já apresentado no referencial teórico da presente pesquisa, é voltado para marcas corporativas, no entanto, após aplicar o conceito deste elemento a marca Brasil Fashion System, foi possível verificar que é um item aplicável à marca setorial, apesar de no momento não estar sendo utilizado para a promoção da Brasil Fashion System. O quadro 27 indica uma síntese dos resultados para o elemento papelaria.

Quadro 27 – Síntese dos resultados para o elemento papelaria

Entrevistado	Papelaria	
E	Afirma que na consultoria de marca foi proposta a utilização de materiais de expediente para a moda	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AG	Comenta que a papelaria foi planejada junto com a criação da marca, em 2012, sendo assim, cada evento deveria ter sua própria comunicação, com sacolas, catálogos, <i>folders</i> , <i>sites</i> , entre outros.	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS6, AS7	Nunca desenvolveram a papelaria para a marca Brasil Fashion System	
AS5	Se for uma ação promocional a papelaria deve ser desenvolvida para o exterior	

Fonte: elaboração da autora

4.1.2.4 Elemento ferramentas de promoção

O quarto elemento da dimensão de comunicação da identidade é chamado de ferramentas de promoção. Este elemento está presente no modelo de identidade para marcas setoriais pois é a partir dele que é definido quais serão os meios de comunicação utilizados para a marca setorial em questão. Aplicando para a marca Brasil Fashion System, foi visto que quando as associações vão fazer ações no exterior que utilizam a marca, elas devem escolher as ferramentas que serão utilizadas para a divulgação da marca.

O diretor da E, comenta que “a marca deveria ser utilizada em toda e qualquer ação das entidades no mercado externo”. A gestora da AG corrobora com esta visão, ao dizer que as ferramentas de promoção devem consistir em: comunicação visual em cima do *stand*, comunicação nas mídias sociais, na mídia eletrônica, na assessoria de imprensa, por *folders* e por catálogos das empresas participantes do evento. A entrevistada também afirma que toda a comunicação da marca Brasil Fashion System deveria partir de seus atributos.

Também foi perguntado aos gestores das associações entrevistadas qual é o modo que a marca Brasil Fashion System é promovida no exterior. A gestora da AS1 diz que as ferramentas promocionais são “comunicação visual nos *stands*[...] e através do *site* ou panfletos.”.

A entrevistada da AS2 comenta que além dos catálogos e promoção da marca nos *stands* também foi proposto um *site* pra ela [...] a gente até tinha feito o escopo de um *site*, explicando o que a gente era, a plataforma já tava meio que pronta, só faltava colocar o conteúdo de cada entidade, [...] seria alguma coisa mais simples pra que no dia a dia, não ficasse obsoleto porque não tá atualizando, que aí é melhor não ter”. Porém, a gestora também disse que “a gente sentiu que não tá na hora de criar mais essa responsabilidade porque todo mundo tem que atualizar, o ideal que a gente pensou na época era ter uma pessoa de alguma entidade que ia ser paga e ia ser responsável por acompanhar aquele *site*, e manter ele sempre atualizado.”.

O gestor da AS3 comenta que no *site* da sua associação eles falam sobre a marca setorial Brasil Fashion System e que agora surgiu uma verba para fazer um livro sobre o grupo das associações. A gestora da AS4 diz que existem vários veículos para a promoção da marca no exterior e segundo a AS7 no que diz respeito à promoção da marca Brasil Fashion System no exterior, foi feito um catálogo conjunto para uma feira realizada em Paris, a gestora também comenta que existe um *site* que promove a marca e que agora estão planejando fazer uma publicação com a seleção das melhores marcas de cada associação para compor um book de marcas da marca setorial.

O gestor da AS5 relata que todos os materiais de promoção são utilizados para divulgar o evento, ele diz que no caso de ser promovida uma semana de moda em Paris, sempre vai ter o *stand* que terá o logo da Brasil Fashion System junto com todas as outras marcas que estão participando. Ele diz também que “cada entidade leva os seus produtos para o evento e tem uma ilha, que é a ilha do Brasil Fashion System, todas as entidades ficam lá.”.

A gestora da AS6 comenta que atualmente a marca não está sendo promovida na sua associação, porém sugere o desenvolvimento de uma plataforma de *e-commerce* B2B para a marca Brasil Fashion System. Conforme apresentado no referencial teórico do presente estudo a ABICALÇADOS possui a sua própria marca setorial, a Brasillian Footwear. Para esta marca, segundo a AS6, foi desenvolvido uma plataforma de *e-commerce* em 2015. Ao perguntar à gestora se ela considera viável a criação de uma plataforma similar para a Brasil Fashion System, ou seja, um *e-commerce* que representasse as indústrias das sete associações que compõe a marca, ela diz que

[...] uma plataforma de *e-commerce* B2B, que é o que a gente tem? Sim, seria muito viável, porque aqui dentro na verdade cada empresa tem o seu *showroom* individual, então não é um *site* onde tá todo mundo misturado. Cada empresa tem o seu espacinho, ela vai poder permitir acesso de um ou de outro, então a pessoa pede acesso, ali tem tudo personalizado de acordo com a aquela marca. Isso sim daria pra fazer, a gente até tem ideia de apresentar isso mais pra frente depois de consolidado, testado e tudo mais pra outros setores.”.

É compreendido, portanto, que as ferramentas de promoção são sempre analisadas pelas associações quando elas vão realizar uma ação utilizando o Brasil Fashion System e, algumas novas ferramentas também podem surgir daqui a um tempo para a comunicação mais eficaz da marca do setor de moda do Brasil. Na literatura, também foi visto que alguns autores

classificam o elemento ferramentas de promoção como sendo um dos componentes da identidade de marcas corporativas (GHODESWAR, 2008; MINDUTRI et al., 2015). Devido a isso, após aplicar seu conceito à marca Brasil Fashion System, foi possível compreender que o elemento ferramentas de promoção é aplicável a marca setorial estudada. O quadro 28 faz uma síntese dos resultados obtidos para o elemento ferramentas de promoção, discutido nesta seção.

Quadro 28 – Síntese dos resultados para o elemento ferramentas de promoção

Entrevistado	Ferramentas de promoção	
E	A marca deveria ser utilizada em toda ação das entidades no mercado externo.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AG	Ferramentas de promoção devem ser: comunicação visual no <i>stand</i> , nas mídias sociais e eletrônica, na assessoria de imprensa, por <i>folders</i> e catálogos.	
AS1, AS2, AS7	As ferramentas de promoção utilizadas para a marca são: comunicação visual no <i>stand</i> , <i>site</i> e panfletos	
AS3	A ferramenta de promoção utilizada para a marca é somente o <i>site</i>	
AS4	Diz que existem vários veículos de comunicação para a marca, não menciona quais	
AS5	Comenta sobre a utilização da marca em <i>stands</i>	
AS6	Comenta que a marca não está sendo promovida na sua associação atualmente e sugere o desenvolvimento de uma plataforma <i>e-commerce</i> para a Brasil Fashion System.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.2.5 Elemento embalagem

A embalagem é um elemento que após as entrevistas, foi considerado como não aplicável a marca Brasil Fashion System. Esta decisão foi tomada não somente porque todas as associações entrevistadas afirmaram que nunca utilizaram a marca Brasil Fashion System em embalagens dos produtos, ou nos próprios produtos exportados pelas indústrias que a compõem, como também porque grande parte dos entrevistados não considerava viável que isso ocorresse futuramente.

A gestora da AS2 comenta que colocar a marca em os produtos seria um terceiro nível, que ocorreria depois de já ter feito o *branding* da marca e também utilizado a campanha desenvolvida para ela. Ela diz que para que isso ocorresse “teria que trazer tudo para dentro

da empresa, além de as entidades saírem divulgando, as empresas também teriam que ter isso dentro do negócio, como se fosse trabalhar com um público interno, teria o nome da marca e o logo da Brasil Fashion System, só que voltado para o público externo”.

No entanto, foi perguntado à gestora se ela considera que este tipo de aplicação da marca Brasil Fashion System seria viável, ela afirma que diz que “ não, eu não vejo isso acontecer, se nem as entidades conseguem chegar em um consenso, são sete entidades, imagina todas as empresas”. Adicionalmente, ela completa dizendo que adicionar a marca Brasil Fashion System nas embalagens e nos produtos era um dos desdobramentos sugeridos no *brandbook* da marca setorial, mas que considera ser algo bem inviável, pois os empresários não querem utilizá-la, eles só têm interesse em utilizar a marca própria da empresa.

A gestora da AS1 também corrobora com esta afirmação, dizendo que a marca não chega a ser utilizada em produtos e que “acho que tem muita marca envolvida, é muito difícil a gente fazer a empresa trocar a marca dela por uma marca nossa”. Para a AS1, outro aspecto que aumenta a inviabilidade da aplicação da marca em embalagens é o seu gerenciamento. A gestora comenta que se para a marca setorial o controle já é bastante complicado, no âmbito dos produtos seria ainda mais difícil, pois teria que existir uma fiscalização para ver se todas as empresas estão colocando de maneira correta, porém, segundo a entrevistada, não é possível impor que as empresas utilizem uma marca setorial em seus produtos, caso elas não queiram.

O diretor da E diz que durante a consultoria da marca foi proposto que as empresas utilizassem a marca nos produtos, segundo ele “o conceito da marca foi pensado como que fosse uma “etiquetinha” de roupa, quase como se fosse uma marca de produto, que as empresas pudessem utilizar essa marca nos produtos, essa era a ideia, o cara ia ter uma “etiquetinha” na calça, por exemplo, do *be authentic*.”.

No entanto, apesar ser uma forma utilizada na comunicação de marca no âmbito empresarial, para uma marca setorial a impressão de sua identidade visual nos produtos ou em embalagens não está condizente com o objetivo das associações. Para elas a marca é viável somente no âmbito das associações, para divulgar o setor e não deve ser afunilada para produto. A gestora da AS2 comenta que “ o que a gente acredita é que assim, da mesma forma que tem a marca país que o governo trabalhou durante um tempo e agora nem sei se eles

continuam trabalhando, a marca Brasil Fashion System é mais pra comunicar que existe uma identidade, pra uniformizar a comunicação [...], então criou uma marca para poder falar olha a marca brasileira existe e ela tem essa cara aqui.”.

Em comparação com a literatura, somente o estudo de Mindutri et al. (2015) apresenta o elemento embalagem como sendo um componente para a identidade de marcas corporativas. No entanto, ao testar sua compatibilidade para a Brasil Fashion System, verificou-se que a sua aplicação ao setor de moda não é viável, uma vez que o controle da utilização destas marcas não seria possível de ser realizado pelas associações e, além disso, foi visto que as indústrias que compõem as associações não seriam favoráveis à utilização de marcas setoriais em seus produtos, já que poderia entrar em conflito com as suas marcas próprias. É importante ressaltar que, apesar de o elemento embalagem não ter sido considerado compatível para a gestão da marca Brasil Fashion System, é possível que para outras marcas setoriais ele seja considerado adequado, possivelmente para setores menores, onde existiria maior facilidade de controle sobre a utilização do logo nas embalagens dos produtos exportados. O quadro 29 faz uma síntese dos resultados encontrados para este elemento.

Quadro 29 – Síntese dos resultados para o elemento embalagens

Entrevistado	Embalagens	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7	A marca Brasil Fashion System não é utilizada na embalagem dos produtos exportados pelas indústrias que compõem estas associações.	Elemento não aplicável à marca Brasil Fashion System
AS1, AS2	Não consideram viável adicionar a identidade visual da marca às embalagens de produtos exportados pelas indústrias que compõem a suas associações	
E	Diz que foi proposto na consultoria da marca que ela fosse utilizada nas etiquetas dos produtos	

Fonte: elaboração da autora

4.1.3 Resultados obtidos para a dimensão elementos de entrega da identidade

A dimensão elementos de entrega da identidade compõe atributos que, de certa forma, já saíram do escopo de decisão dos gestores de marca, pois são elementos que possuem menor controle. Os dois elementos desta dimensão são relacionamento com os compradores e

desempenho do produto. No âmbito de relacionamento com os compradores, os gestores podem, por exemplo, planejar eventos para incentivar a interação com o comprador. Porém, quem tem contato com os compradores em uma marca setorial, não são os seus gestores, e sim os empresários das indústrias que compõe aquele setor. Portanto, as associações podem dar suporte e auxiliar neste relacionamento, mas como elas não têm uma interação direta com o comprador, não podem garantir que ele será feito do modo orientado por elas.

O mesmo acontece em desempenho do produto, as associações do setor de moda, podem, por exemplo, indicar qual seria o mercado mais adequado para os produtos de determinada empresa do setor, porém elas não podem interferir nas decisões das organizações. Portanto, embora estes dois atributos interfiram no planejamento da identidade de uma marca setorial, o controle dos gestores para eles é bem menor do que nos atributos apresentados nas duas dimensões anteriores, que foram componentes da identidade e comunicação da identidade.

Após esta introdução sobre o conceito da dimensão elementos de entrega da identidade serão apresentados os resultados obtidos pelas entrevistas, abordando os seus dois elementos a fim de verificar se eles são aplicáveis à marca setorial Brasil Fashion System.

4.1.3.1 Elemento relacionamento com os compradores

Ao longo das entrevistas verificou-se que o relacionamento das empresas do setor com os compradores internacionais recebe apoio de todas as sete associações e da AG, de diversas maneiras. A AG, por exemplo, disponibiliza verba para cada uma das associações com o objetivo da realização do projeto comprador. Neste projeto as empresas podem selecionar potenciais compradores para vir ao Brasil em eventos turísticos com a finalidade de conhecer algumas fábricas. A gestora da AG comenta que

[...] nós tínhamos até o ano passado, uma ação no carnaval, que a Apex, comprava um camarote no carnaval do rio de janeiro [...] de cerca de 300 pessoas e organizava toda a estrutura de recebimento dos convidados, hospedagem, transporte na cidade, alimentação, os convites pro camarote, as fantasias, tudo pra receber os convidados internacionais. As entidades e as empresas que tinham interesse em trazer um convidado internacional

sugeria trazer esse convidado com as despesas pagas pela Apex, isso é uma ação de relacionamento.

A gestora da AS7 também comenta sobre o desenvolvimento do projeto comprador, segundo a ela, houve algumas mudanças e reduções de patrocínio disponibilizado pela Apex “hoje em dia eles têm, eles fizeram patrocínio do Rio Open de tênis, você podia levar seus clientes, só que eles não pagavam a passagem, então além de você ter que ir pro Rio e pagar hospedagem, você vai convidar o seu cliente da Rússia e pagar a passagem dele, pro empresário é muito caro.”. A entrevistada da AS7 também diz que teve alguns empresários brasileiros interessados em participar deste projeto, porém eles não consideraram viável financeiramente, pois eles teriam que pagar a passagem para o comprador, já que agora a Apex só disponibilizaria o ingresso para os eventos.

Adicionalmente, a gestora da AS7 considera que o formato de feira de negócio está um pouco desgastado no mundo devido a quantidade de eventos que ocorrem, porém ela diz que ele ainda pode ser vantajoso em quesitos financeiros, tendo em vista que o projeto comprador tem seu custo muito elevado. Para a ela, deve ser verificada a viabilidade dos gastos decorrentes do projeto comprador, pois para que o comprador possa visitar duas ou três indústrias é dispendido valores para o pagamento de suas passagens e hospedagens, enquanto que em uma feira internacional, o valor gasto possibilita a interação com muito mais clientes.

A gestora da AS6 comenta que a associação começou a trabalhar em um relacionamento mais próximo com o comprador internacional e, para que isso ocorresse, foi estabelecido que uma pessoa da ABICALÇADOS seria encarregada de acompanhar o cliente internacional ao longo do projeto comprador. Ela relata que

[...] até então a gente entendia os compradores como clientes dos nossos clientes, até que a gente percebeu que seria importante que a gente tivesse um relacionamento nosso com eles, porque a associação de alguma forma se isenta na negociação, então tanto a empresa confia na associação quanto o comprador pra dar o *feedback* de um e outro [...] e o profissional que acompanha acaba dando esse *feedback*.

Para o fortalecimento da marca setorial Brasil Fashion System, é importante não só que o relacionamento com o comprador seja feito de forma correta, porém vincular a marca à esta interação, para que o comprador possa associar a qualidade da ação a marca, devido a isso, a E orientou as associações a utilizarem a marca em todo evento voltado para o público

externo, de modo que no projeto comprador, por exemplo, mesmo sendo no Brasil, a campanha da marca também deveria ser utilizada.

Outro modo de auxílio no relacionamento com os compradores internacionais são alguns cursos disponibilizados pelas associações, buscando orientar na interação com o mercado-alvo. O gestor da AS5 comenta que esses programas procuram ajudar as indústrias a exportarem. Eles auxiliam as empresas a conseguirem os contatos com os compradores internacionais, também dão orientação sobre a tabela de preço que deve ser utilizada e sobre os produtos mais adequados para exportação. No que diz respeito ao contato do pós-venda com os compradores internacionais, a associação pode auxiliar os empresários a manter o relacionamento com os clientes, o gestor menciona que um exemplo, é a tradução de e-mails, caso seja necessário.

A gestora da AS1 relata que a sua associação tem trabalhado a capacitação das empresas exportadoras oferecendo alguns cursos, para que elas possam oferecer um melhor relacionamento com o comprador. A entrevistada da AS2 também fala sobre o suporte que a sua associação oferece para auxiliar as empresas que estão iniciando suas exportações

[...] a gente prepara a empresa deste produto até o preço, até o mercado, enfim. Então se a empresa é sustentável, [...] ela vai se preparar em todos os sentidos para este público-alvo dela que é o público sustentável. Os consultores vão auxiliar a identificar os mercados, os eventos, as ações, como atingi-los, como chegar neles [...]. A gente dá um preparo, mas é um preparo básico também né? Vai muito do empresário absorver tudo o que ele quiser e ele contratar os consultores pra depois que a gente parar de dar o apoio.

A gestora também comenta que em alguns casos o consultor de mercado acompanha as empresas na feira realizada no exterior “ a empresa vai para a feira e chega o comprador na frente dela, é a primeira experiência, tem pergunta que os compradores fazem que a pessoa nunca imagina. Então, algumas empresas optam por, pelo menos a primeira edição de uma feira, o consultor assumir tudo, eles vão junto na feira.”.

Para o gestor da AS3, a sua associação também tem feito trabalhos que incentivam o relacionamento com o comprador. Segundo ele existem treinamentos que são oferecidos em conjunto com a ASSINTECAL e com a ABICALÇADOS. A gestora da AS4 comenta que existe uma ação de mídia sistemática para convidar os compradores para a participação em

feiras, porém considera que está faltando um trabalho interno da associação no que diz respeito ao *Customer Relationship Management* (CRM) internacional. Ela diz também que o programa de relacionamento abrange o envio de materiais divulgando o conceito da marca brasileira para os compradores internacionais.

Os resultados apresentados para o elemento relacionamento com o comprador, permitiram compreender que este é um elemento que deve fazer parte da gestão da marca setorial Brasil Fashion System, visto que é bastante trabalhado pelas associações e pela Apex e que pode valorizar a marca do setor perante seus compradores internacionais. No entanto, para que os projetos tragam benefícios e efeitos para a marca, seria necessário vinculá-la a eles para que o comprador se recorde que aquela marca possui aquele modo de se relacionar com seus clientes.

Devido à literatura recente sobre o assunto de marcas setoriais, não foi encontrado nenhum estudo que mencionasse a influência que o relacionamento com os compradores poderia ter na formação da identidade para a marca do setor. Apesar disso, diversos estudos sobre identidades de marcas corporativas indicam que este é um elemento que deve compor o modelo de identidade (UPSHAW, 1995 *apud* SILVEIRA et al., 2013; KAPFERER, 1986, 2003, 2008; AAKER, 1996, 2007; DE CHERNATONY, 1999). Segundo estes estudos, o relacionamento pode influenciar a identidade da marca porque a caracteriza de acordo com as suas atitudes diante dos consumidores. Dessa forma, segundo Aaker (2007) o relacionamento com os clientes pode fazer com que a identidade da marca seja construída como conselheira ou como amiga, por exemplo. O estudo de Chernatony (1999) indica que o relacionamento que a marca tem com seus compradores pode influenciar a sua reputação. Em consonância com esta afirmação, por meio dos resultados do presente estudo foi possível verificar que o projeto comprador, modo de relacionamento incentivado pelas associações e pela AG, influencia positivamente a percepção que os compradores internacionais têm sobre o Brasil. O quadro 30 sintetiza os resultados encontrados para o elemento relacionamento com o comprador.

Quadro 30 – Síntese dos resultados para o elemento relacionamento com o comprador

Entrevistado	Relacionamento com o comprador	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7	Todas as associações buscam incentivar o relacionamento com o comprador internacional e participam de ações referentes a esta iniciativa.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
E	Sugere que as ações de relacionamento com os compradores internacionais realizadas pelas associações em conjunto com a Apex sejam vinculadas à marca do setor pra que possa trazer resultados benéficos a ela.	
AG	Comenta sobre a realização do projeto comprador, como forma de intensificar o relacionamento entre os compradores internacionais e as indústrias brasileiras.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.3.2 Elemento desempenho do produto

As entrevistas com as associações e com a Apex possibilitaram compreender que existe o acompanhamento do desempenho do produto de duas maneiras, por dados estatísticos que são disponibilizados pela Apex e de uma maneira mais informal por meio de conversas com os empresários. A gestora da AS7, menciona que os colaboradores do IBGM vão às feiras e costumam falar com os donos das indústrias para saber como foi o seu desempenho durante o evento “ nós temos o acompanhamento técnico nos eventos, [...] nós temos uma equipe muito boa e todo evento a gente senta com o empresário, conversa sobre o que foi bem, porque que foi bem e o que foi mal porque foi mal, então hoje, a gente tem realmente uma boa percepção dos mercados.”.

Para a AS4, é feito o acompanhamento do desempenho do produto e também do desempenho das empresas, sendo que um não está relacionado ao outro. Já a AS1 tem o acompanhamento realizado pelo total de exportações das indústrias que fazem parte da associação. Segundo a entrevistada da AS2, a ela consegue ter acesso ao desempenho das exportações realizadas pelas suas indústrias e esses dados são disponibilizados pela Apex.

A AS3 possui o relatório da quantidade vendida para cada país e consegue ter acesso a qual produto teve maior exportação. O gestor da AS5 menciona que eles verificam quais produtos são mais vendidos assim como para quais mercados eles foram exportados, a fim de ser realizado um monitoramento do setor.

A entrevistada da AS6 também relata sobre o controle da sua associação “eu tenho controle do tipo de produto considerando o NCM, aquela nomenclatura comum do Mercosul, [...] quais são os produtos mais vendidos pelas empresas do Brasillian Footwear, [...] eu consigo ver no geral se é produto de couro, se é chinelo e eu consigo fazer recorte por mercado.”.

Adicionalmente a gestora da AG, também afirma que é realizado um acompanhamento para saber como está o desempenho das exportações no exterior. O diretor da E, como já mencionado anteriormente, diz que o acompanhamento da E se deu somente até a fase de *branding* da marca, portanto, agora eles não acompanham mais como está o setor e o desempenho da marca no exterior.

Foi considerado que o elemento desempenho do produto é um item aplicável à marca Brasil Fashion System, porque é algo que é analisado por todas as empresas, e, de certa forma, é um modo de avaliação do desempenho do setor no exterior já que, poderia ocorrer, por exemplo, de após um trabalho intensivo em cima da marca setorial, haver um aumento na quantidade exportada. É importante também para verificar quedas nas exportações de determinadas empresas, pois isto poderia ser indício de que algum problema ocorreu entre a empresa e o comprador, por exemplo, o atraso na entrega dos produtos. Isso poderia prejudicar a marca como um todo, pelo erro de somente uma indústria, conforme comentado pela entrevistada da AS2 “porque a gente sabe que se uma empresa do Brasil que dá um problema com um comprador, pode queimar a imagem do Brasil inteiro”. Sendo assim, para a gestão da identidade de uma marca setorial, é importante também, ter o controle sobre o desempenho de seus produtos. O quadro 31 faz uma síntese dos resultados encontrados para este elemento.

Quadro 31 – Síntese dos resultados para o elemento desempenho do produto

Entrevistado	Desempenho do produto	
E	Não acompanha o desempenho do produto, só realizou o <i>branding</i> da marca	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AG	Disponibiliza relatórios sobre as exportações brasileiras daquele setor	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6	Verifica o desempenho do produto por dados estatísticos disponibilizados por relatórios da Apex	
AS7	Faz o acompanhamento do desempenho do produto por relatórios e por meio de conversas informais com os empresários, para saber se eles estão tendo um bom desempenho nas suas vendas ou não.	

Fonte: elaboração da autora

Não foi encontrado nenhum estudo referente ao desempenho de produtos relacionados às marcas setoriais. No entanto, no que diz respeito à literatura de identidade de marca corporativa, o estudo de Ghodeswar (2008) adiciona este elemento em seu modelo. O elemento é encontrado na dimensão de entrega do desempenho da marca, no modelo deste autor. Ao aplicá-lo à marca Brasil Fashion System verificou-se que ele pode fazer parte da gestão de sua identidade, visto que as associações se preocupam em ter um bom desempenho dos produtos no exterior.

No estudo de Ghodeswar (2008), o elemento desempenho do produto foi considerado como o momento em que a identidade da marca é entregue ao consumidor, ou seja, que o comprador terá o contato direto com o que representa uma parte da identidade, seu produto. O contato com o produto permite ao consumidor ter várias percepções sobre o desempenho da identidade da marca. Se o produto tiver um bom desempenho a sua identidade também será percebida de modo positivo. Ao aplicar este elemento à marca Brasil Fashion System foi visto que todas as associações se preocupam em saber como está o desempenho de seus produtos exportados no exterior, pois é um modo de ter um *feedback* do comprador e verificar a necessidade ou não de alterações no produto para que ele possua um melhor desempenho.

4.1.4 Resultados obtidos para a dimensão fatores externos que influenciam a identidade

Esta é a última dimensão a ser abordada no modelo de identidade para marcas

setoriais. Os elementos que a compõe também não são controláveis dos gestores da marca. São elementos externos à associação e às indústrias, mas que devem ser analisados, pois podem influenciar o desempenho da identidade da marca. Sendo assim, as questões elaboradas para esta dimensão foram aplicadas a todos os três grupos de interesse, nesta seção serão analisados quais desses quatro itens podem ser aplicáveis à marca Brasil Fashion System.

4.1.4.1 Elemento ação dos concorrentes

O primeiro elemento desta dimensão se refere às ações dos concorrentes. Este também foi considerado um atributo que deve fazer parte da gestão da marca estudada, tendo em vista que, as respostas obtidas pelas entrevistas permitem observar que todas as associações que fazem parte da Brasil Fashion System mapeiam quais são os concorrentes para saber sobre suas ações e também para a realização do *benchmarking* para a marca setorial, conforme afirmou o diretor da E. A gestora da AS7 também afirma que “fomos pra simpósios na Itália, na Coreia do Sul, no Japão, na França, tudo pra poder aprender como que eles se posicionavam como país, pra ver o que a gente poderia fazer como *benchmarking* pro nosso projeto”.

Corroborando com esta ideia, a gestora da AS2 comenta sobre as ações da Colômbia

[...] a Colômbia tem um selo muito forte, o PROCOLOMBIA e a Colômbia e o Brasil estão brigando pelo mercado de moda praia, então a gente vai pra feira e vê todos os *stands* que são apoiados pelo governo da Colômbia, eles têm o PROCOLOMBIA e é o mesmo tipo de ação que a gente faz, pra que os compradores identifique, pra saber da onde que é.

Adicionalmente a gestora também diz que “ a Espanha tem um trabalho forte, a Colômbia e o Reino Unido. Eles estão em todos lugares com panfletos, [...] distribuindo na porta dos eventos. Então a gente pode até dar uma olhada e pensar em como os outros países estão fazendo, como que a gente consegue se adequar”.

Outra finalidade de se identificar os concorrentes é que, dentro de uma mesma associação, eles podem ser considerados, ao mesmo tempo, público-alvo e concorrentes,

devido a diversidade de indústrias que compõem cada uma das entidades. É o caso, por exemplo, da Colômbia para a AS2. Segundo a gestora, ela é considerada um mercado-alvo para a exportação de tecidos e, ao mesmo tempo, concorrente para o segmento de moda praia. Adicionalmente, a AS7 também possui este desafio na hora de fazer um planejamento estratégico de mercados para o setor pois, Hong Kong pode ser o principal mercado para o setor de pedras, enquanto que para o grupo de indústrias de bijuterias, este é o principal concorrente, de modo que não seria viável para este grupo de empresários realizar feiras neste local. Dessa forma, isso acaba por dificultar a seleção de mercados para ações de promoção comercial no exterior.

No que diz respeito à classificação dos concorrentes, a gestora da AS1 comenta que

[...] hoje a concorrência tá muito generalizada, no caso da moda praia, a gente vê as empresas americanas ganhando produto, ganhando qualidade, design, coisa que eles não tinham tanto, então isso ameaça muito mais a gente, a gente nem considera que seja Itália, ou França os concorrentes, porque aí a gente tá falando das marcas muito bem conceituadas no mercado e a gente ainda tá competindo com as intermediárias.

A AS2 considera que seu concorrente para moda praia é a Colômbia, já o Peru, a Índia, Bangladesh e China, são considerados concorrentes para o segmento de tecido e para vestuário *premium* e moda as marcas europeias é que são consideradas concorrentes. O gestor da AS3 menciona que a na década de oitenta a grande preocupação do Brasil eram os tigres asiáticos, como concorrentes, mas devido à queda na qualidade de produção deles, atualmente considera-se a China como principal concorrente para a sua associação, pois este país já está exportando produtos com a tecnologia mais avançada e com valor agregado maior.

Já para a gestora da AS4, os países concorrentes são os produtores asiáticos e quando se trata de sustentabilidade e originalidade são considerados a Itália, Espanha e a Alemanha. O gestor da AS5 considera que depende do mercado, mas se for analisar de modo geral, a concorrência forte é a China, Itália e Colômbia. A AS6 considera que existe o concorrente forte de valor agregado que é a Itália, o de produção em massa é a China e também tem um que está crescendo e que tem um posicionamento muito parecido com o da AS6 que é Portugal. A gestora comenta que “ou se compara com o preço da China, ou com o produto italiano, ou com a indústria de Portugal que tem mais ou menos o mesmo preço e qualidade”

A gestora da AS7 corrobora em parte com a visão de entrevistada AS6, pois no que diz respeito aos concorrentes para a AS7, ela diz que a China e a Ásia sempre são consideradas quando se trata do quesito escala e preço. Porém quando o atributo considerado é a imagem, história e tradição a concorrência está na joalheria italiana.

Na literatura de marcas setoriais também não foram encontrados estudos que analisem seus concorrentes. No entanto, no estudo de Mindutri et al (2015), este elemento foi incluído no seu modelo de identidades para marcas corporativas. Sendo assim, foi considerada válida a tentativa de aplicação deste elemento à marca Brasil Fashion System. A análise foi feita ao verificar se as organizações que fazem parte da gestão da marca analisam este elemento. As entrevistas permitiram concluir que ele é um componente analisado e que pode afetar a formação da identidade da marca setorial e, portanto, também é considerado aplicável a esta marca setorial.

As entrevistas do presente estudo indicam que a partir da análise deste elemento, é possível aprender com as ações de promoção de marcas setoriais de outros países e também auxiliar na escolha de um mercado-alvo adequado para realização de eventos internacionais de modo que seja possível que todas as associações participem, para a utilização conjunta da marca Brasil Fashion System. O quadro 32 apresenta uma síntese dos resultados para este elemento.

Quadro 32 – Síntese dos resultados para o elemento concorrente

Entrevistado	Concorrentes	
E	É importante acompanhar as ações dos países concorrentes até mesmo para a realização de <i>benchmarking</i> para a marca setorial	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS7, AS2	Verificam como os concorrentes utilizam as suas marcas setoriais	
AS1,	Concorrentes: Itália e França	
AS2	Concorrentes: Colômbia, Peru, Índia, Bangladesh e China	
AS3	Concorrente: China	
AS4	Concorrentes: Itália, Espanha e Alemanha	
AS5	Concorrentes: China, Itália, Colômbia	
AS6	Concorrentes: Itália, China e Portugal	
AS7	Concorrentes: Itália, China e Ásia	

Fonte: elaboração da autora

4.1.4.2 Elemento ambiente

O segundo elemento da dimensão de fatores externos, é o ambiente. Esse elemento diz respeito ao ambiente em que o setor está inserido, por exemplo, o país que ele se encontra. Sendo assim, foi perguntado aos três grupos de interesse se o vínculo que a marca tem com o Brasil, na opinião deles, leva a associações positivas ou negativas.

Grande parte das associações concordam com a gestora da AS4 que diz que “houve substancial melhoria nos conceitos de imagem brasileira.”. Algumas comentam que já houve preconceito com o produto brasileiro, mas que atualmente já não existe mais. Para o gestor da AS3

[...] isso houve, houve uma época que me lembra há muitos anos atrás, [...] o couro brasileiro não servia nem pra sola, eles falavam que era mal visto. Depois foi mudando, eles tinham um preconceito porque o zebu tem um cupim, e normalmente o couro arrebentava nas máquinas, dava uma estraçalhada, e ficava com um aspecto horrível[...]. Só que depois foi se aperfeiçoando as máquinas [...] e hoje existe tecnologia pra isso não ser um empecilho, então se desmitificou muito.

Já a gestora da AS6 diz que a percepção positiva ou negativa varia muito de um mercado para o outro, a gestora comenta que quando eles começaram a trabalhar na China, perceberam que sua população não conhecia nada sobre o Brasil não sabiam a localização, nem o que o país faz. Para ela, esta dificuldade não é necessariamente ruim, pois as vezes é mais fácil criar uma imagem positiva do que reverter uma imagem negativa. Adicionalmente a gestora relata também sobre a dificuldade no mercado americano e alemão. Segundo ela, a restrição de exportar para os Estados Unidos se deve ao fato de que os compradores são fidelizados às marcas que eles já trabalham e não querem conhecer novas. Já a dificuldade relacionada às exportações para Alemanha, ocorria mais no passado, e era porque eles não tinham uma imagem muito positiva do Brasil. A entrevistada também menciona que em alguns mercados existe uma restrição de fazer negócios com os brasileiros, pois as pessoas pensam que são pessoas veem o brasileiro como sendo divertido para festas, o que acaba sendo difícil vincular à imagem de pessoa séria para negociar. No entanto, a entrevistada acredita que na maioria dos lugares existe uma percepção positiva do Brasil, principalmente por causa da população que é amigável.

A gestora da AS7 comenta sobre a associação positiva com o país para a exportação de pedras brasileiras, segundo ela “ eu acho que de pedra sempre foi bom porque a gente sempre foi ‘a fonte de pedras’, [...] então sempre foi bem visto a pedra ser do Brasil e comprar na mão do brasileiro.”. A gestora também fala da percepção que o país pode trazer para a marca Brasil Fashion System,

[...] o Brasil Fashion System eu acho que foi um trabalho bem visto, não é mal visto, até mesmo porque como o nosso acessório tá muito ligado a mulher, e mulher brasileira sempre foi de certa forma bem vista, [...] é considerada bonita, as maiores modelos do mundo são brasileiras, [...] existe aquele apelo de o acessório brasileiro ser bacana, porque é o que as mulheres do Brasil usam.

O gestor da AS5 comenta sobre a influência que a imagem do Brasil poderia ter para a marca setorial e também para as negociações das indústrias exportadoras com os compradores internacionais, segundo ele a imagem do Brasil hoje pode ser algo complicado por causa da crise. Porém o gestor argumenta que todos os países passam ou já passaram por alguma crise e que isso não é considerado um determinante para fechar um negócio, pois os compradores tratam como se fosse algo momentâneo. O entrevistado afirma que por este motivo, não chega a ser algo ruim para imagem do Brasil, e que os compradores podem até ficar com algum receio de comprar, mas se o produto for bom, é o que importa.

A gestora da AS2 também relata sobre a imagem do Brasil, segundo ela dentro dos *stands* tem o nome da marca e também uma bandeira indicando o nome do país daquela marca, nestes casos, existem empresários que veem isto como benéfico e outros como não sendo bom. Ela relata também que acredita que atualmente o Brasil tem construído uma imagem muito melhor, mais positiva do que negativa e que quanto mais esta imagem for utilizada é melhor. A entrevistada menciona que as empresas brasileiras que vão nos eventos são muito profissionais e que isso deve ser reforçado pela Apex para mostrar os atributos positivos do Brasil. Para AS1, o Brasil possui uma imagem positiva sobretudo no segmento moda praia. A gestora comenta que existe uma valorização quando o produto é brasileiro.

Foi observado também que alguns elementos do modelo de identidade para marcas setoriais acabam por interagir e ter influência em outros. É o que ocorreu com o elemento relacionamento com os compradores e ambiente. A AG, comenta que as ações de relacionamento como o projeto comprador, mencionado anteriormente, sempre foram bem-

sucedidas e que podem trazer efeitos positivos para a imagem do país

[...] essas ações de relacionamento sempre tiveram um resultado muito a cima da expectativa, todos os convidados que vem sempre voltam pros seus países, apaixonados pelo Brasil, pela estrutura, porque eles são muito bem recebidos, bem tratados, eles conhecem o Brasil diferente do que havia no imaginário coletivo, que é praia, sol e mulher pelada. Quando eles chegam no Brasil, por exemplo, os convidados que vão pra São Paulo eles veem aquela quantidade de prédio, eles visitam as fábricas e veem tecnologia avançada, de ponta, ficam encantados, muda a visão que eles tinham de Brasil, [...] os resultados nessas ações de relacionamento são extremamente positivos.

Também existe a iniciativa do projeto imagem que é patrocinado pela Apex. Neste projeto jornalistas do exterior são convidados para participarem das rodadas de negócio para que depois possam divulgar em seu país. A gestora da AG comenta que não necessariamente o jornalista que vem sairá falando bem do Brasil, mas ele vem para conhecer a moda brasileira.

Ainda segundo a gestora, antes da criação da marca Brasil Fashion System foram desenvolvidos estudos para saber sobre a percepção que os estrangeiros tinham sobre o Brasil, ela comenta que “nos estudos uma coisa que foi identificada que foi muito interessante era que o público internacional [...] ou não conhecia a marca, ou via de uma maneira positiva, o problema é quando eles vêm a marca de uma maneira negativa. Então [...] isso era muito bom” ela diz também que “essa pesquisa foi feita em cima de moda brasileira, o que as pessoas entendem de moda brasileira se era algo positivo ou desconhecido”.

O diretor da E, relata sobre o vínculo que as marcas setoriais têm com o ambiente em que elas estão inseridas, para ele a crise brasileira pode afetar a imagem da marca no exterior, mas isso é algo que não tem como as associações controlarem, pois tudo que reflete na imagem do país reflete na marca setorial.

Desse modo, é possível compreender que existe um esforço tanto por parte das associações quanto por parte da AG em transmitir uma boa imagem do país para o público externo. Porém, o ambiente em que a marca está inserida pode influenciar na sua percepção (AAKER, 2007; SILVEIRA et al., 2007), principalmente quando se trata de marcas setoriais tendo em vista que elas representam os setores de determinado país.

Devido a isso, deve existir um trabalho conjunto para a divulgação de atributos positivos do país e de sua marca setorial. Portanto, entende-se que a análise do ambiente em que a marca setorial está inserida é importante, para saber se a sua imagem terá que ser corrigida, no caso de apresentar atributos negativos; construída, no caso de dispor de atributos neutros ou de falta de conhecimento sobre o país ou divulgada, em situações que a percepção do país seja formada por atributos positivos (DINNIE, 2008). O quadro 33 faz uma síntese dos resultados obtidos para o elemento ambiente.

Quadro 33 – Síntese dos resultados para o elemento ambiente

Entrevistado	Ambiente	
AS4, AS3	Ocorreu melhora na imagem brasileira	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS6	Percepção positiva ou negativa do Brasil varia muito de um mercado para o outro	
AS7	O Brasil gera associações positivas para a exportação de pedras brasileiras por ser conhecido como a sua fonte. Também gera associações positivas para os acessórios por serem vinculados a mulher brasileira.	
AS5	Levanta a possibilidade de a imagem do Brasil ser influenciada pela crise, porém argumenta que os compradores entendem como algo temporário e que não influencia nas suas negociações	
AS2	Os atributos positivos devem ser reforçados sempre, sobre a imagem comenta que alguns veem como positiva outros como negativa	
AS1	Imagem positiva principalmente no segmento moda praia	
AG	Projeto comprador é benéfico pois faz com que eles conheçam o Brasil e percebam seus atributos positivos	
E	Considera que a crise brasileira pode afetar a imagem do Brasil no exterior, mas que isso as associações não podem controlar.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.4.3 Elemento atitudes e comportamento do comprador

Sobre este item é importante ressaltar que ele também se relaciona com alguns itens anteriores, por exemplo, o de posicionamento, pois nele são escolhidos os mercados-alvo para cada setor atuar dentro do setor de moda. Dessa forma, AS7 comenta sobre o suporte oferecido pela Apex para disponibilizar informações sobre o mercado-alvo, e possível comprador “ Na área de inteligência competitiva, eles trazem todas as informações qualitativas e quantitativas destes países. Se esse país está com um crescimento tanto ao ano, se é um grande consumidor do seu produto, eles fazem uma análise e já elencam os países que são mais favoráveis pra investimento.”.

A gestora da AS6 também comenta sobre a importância de conhecer os hábitos dos compradores do país que a indústria pretende exportar. Segundo ela, na China, por exemplo, é necessário entender que o calce é mais largo e precisa de uma adaptação. Para isso existem profissionais locais que fazem um seminário com a associação, falando dessas características, tanto econômicas quanto de produto em si, os seminários são realizados todas as vezes que um evento no exterior é feito. As demais associações entrevistadas também disseram que verificam como é o comportamento do comprador antes de participarem de feiras internacionais.

Dessa forma, é possível observar que um outro elemento que interage com o conhecimento sobre as atitudes e comportamento do comprador, é o de adaptação do produto, pois para que a adaptação seja feita é necessário ter conhecimento sobre as atitudes e comportamento do comprador.

Até aqui foram apresentadas as formas de comportamento do comprador que podem ser realizadas antes das indústrias realizarem a exportação de produtos brasileiros. No entanto, as associações também comentaram sobre a importância em ter conhecimento sobre as atitudes e comportamento do comprador após ter ocorrido o relacionamento com os brasileiros, ou após eles terem recebido os produtos. O gestor da AS7 comenta que existe um controle para saber qual foi a opinião dos compradores sobre o evento, ele diz que são levantadas estatísticas pós-eventos e que para que isso seja possível, é feito um questionário online para saber qual foi a percepção que eles tiveram sobre a feira que eles participaram.

Porém, quando foi perguntado às associações sobre a sua interferência no pós-venda, a gestora da AS1 comenta que

[...] ele é trabalhado pela empresa e muito, esse papel do representante comercial e do *showroom* lá é muito importante nesse sentido porque ele também dá o *feedback* do pós-venda, então assim, você vendeu pra essa marca, a mercadoria girou na loja? Tem sobra de produto lá? Porque isso vai determinar o fato de ele fazer ou não o novo pedido, [...] isso é feito pela marca, não pela associação, é claro que a gente acompanha, a gente orienta, a associação nunca entra muito na parte comercial, ela dá suporte, apoia, [...] a gente acompanha isso, mas não age diretamente.”.

A gestora da AS2 menciona que em alguns casos, quando os compradores não estão satisfeitos, eles podem procurar a sua associação para que ela entre em contato com a empresa

responsável pela venda. Essas situações, segundo a entrevistada, são raras, mas ocorre nos casos de a indústria não responder a um e-mail enviado pelo comprador, por exemplo. Ela comenta que esta interação com o comprador pode ser vista como algo positivo, pois ele sabe que no caso de ocorrer algum problema na negociação, que eles poderiam recorrer a associação do setor.

Também foi perguntado às associações, se alguma vez algum comprador internacional demonstrou restrições aos produtos brasileiros, esta pergunta foi feita pois de certa forma a imagem que os compradores possuem dos produtos brasileiros pode interferir na atitude que eles têm em relação aos mesmos. No caso de os entrevistados responderem à pergunta, seja de um modo negativo ou afirmativo seria mais um indício de que eles buscam saber sobre o comportamento e atitudes do comprador.

Segundo AS1, nunca ocorreu de um comprador falar que não quer comprar determinado produto por ser brasileiro, o que já aconteceu, é que eventualmente as marcas da associação escolhem produzir na China e o comprador diz que não quer o produto produzido neste país. A gestora da AS4 comenta que “havia essa restrição com o produto brasileiro, hoje não existe esta restrição, mas existem algumas vinculações de produtos brasileiros com falta de utilidade no exterior, dizendo que se aproveitam da oportunidade porque como o dólar tá alto para se dirigir ao exterior.”.

Já o gestor da AS5 comenta que “eles valorizam o produto brasileiro, preconceito não teve não, não que eu saiba. O Brasil chega a ser um país favorável. Se o importador vem para o Brasil ele quer manter um relacionamento, pra ele é favorável o produto ser brasileiro.”. A entrevistada da AS6, no entanto, relata que

[...] eu já cheguei a ouvir alguma coisa nesse sentido de algumas marcas, já faz bastante tempo, tá? Mas principalmente quando a marca [...] tem um preço maior, tem um produto mais de luxo, de maior valor agregado, eu já ouvi [...] de alguns empresários que o Brasil acaba tirando um pouco dessa agregação de valor, por ser do Brasil não parece ser tão chique assim, mas eu de fato nunca ouvi isso, nunca percebi esse *feedback* de ninguém.

A gestora da AS7 diz que para o setor de joias, a questão de qualidade não é vista como um problema para os compradores internacionais, porém existe um pouco de receio por parte dos compradores na questão da logística brasileira, segundo ela, eles desanimam quando

são produtos exportados provenientes do Brasil porque eles demoram para chegar ao destinatário devido às greves que ocorrem nos correios e na receita federal. A gestora comenta que já ocorreu de alguns empresários perderem clientes devido a este atraso.

Na literatura de marcas setoriais não foi encontrado nenhum estudo que as relacionavam com o comportamento dos compradores dos produtos exportados. No entanto, o estudo de Silveira et al. (2013) indica que a identidade da marca não é algo estático, e ela pode ser influenciada por fatores externos, sendo que o comportamento do consumidor é um deles. O estudo destes autores foi tido como base para adicionar o elemento comportamento do comprador no modelo de identidade para marcas setoriais proposto no presente estudo e foi verificado que ele também é aplicável à gestão da marca Brasil Fashion System, por ter interferência em sua identidade.

A interferência está relacionada às percepções positivas ou negativas que podem ser atribuídas à marca pelo comprador. Os gestores da marca, no caso AS, a AG e a E devem ter conhecimento sobre estas percepções, para que seja possível fazer alterações em sua identidade caso seja necessário. Para obter o conhecimento sobre o comportamento do comprador é preciso ter o seu *feedback*, que pode ser obtido por este item do modelo. O quadro 34 sintetiza os resultados provenientes deste elemento.

Quadro 34 - Síntese dos resultados para o elemento comportamento do comprador

Entrevistado	Comportamento do comprador	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7	Avaliam o comportamento do comprador antes de ir para feiras internacionais.	Elemento aplicável à marca Brasil Fashion System
AS7	<ul style="list-style-type: none"> Comenta sobre a importância de saber sobre o comportamento do comprador pós-compra e para saber qual foi a sua percepção são realizadas pesquisas online após as feiras internacionais. Considera que para o setor de joias a qualidade não é vista como um problema no exterior, mas existe receio devido à logística, pois já ocorreram atrasos nas entregas de mercadorias. 	
AS6	Diz que já chegou a ouvir que para marcas de alto valor agregado pode ser difícil exportar com o atributo de qualidade, pois o Brasil acaba tirando um pouco deste atributo	
AS1	<ul style="list-style-type: none"> <i>Feedback</i> do comprador é dado pelo representante comercial Nunca ocorreu de um comprador falar que não quer comprar determinado produto por ser brasileiro 	
AS2	Diz que em alguns casos, quando os compradores não estão satisfeitos, eles podem procurar a associação para que ela entre em contato com as indústrias, casos de atrasos de envio do produto, por exemplo.	
AS4	Já ouviu que a exportação brasileira é devida somente à alta do dólar	
AS5	Não sabe de casos de preconceito com o produto brasileiro, diz que ele é valorizado.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.4.4 Elemento ação dos distribuidores e fornecedores

Este item foi considerado não adequado para a gestão da marca Brasil Fashion System. As entrevistas com AS, com a AG e com E, permitiram observar que as ações dos distribuidores e fornecedores é algo que deve ser controlado pelas indústrias exportadoras, é um elemento de decisão exclusiva dos empresários e não dos grupos que fazem parte da gestão da marca. Sendo assim, pode-se dizer que este elemento está no âmbito de decisão e controle das empresas e que, portanto, não deve estar atrelado a esta marca setorial.

No entanto, isso não significa que as ações dos distribuidores e fornecedores não tenham influência sobre a marca setorial. A logística, por exemplo, que está vinculada aos distribuidores, é tão importante para a exportação adequada dos produtos quanto os demais itens. O que ocorre é que as associações do setor de moda não influenciam e não tem controle sobre estes dois itens, não é algo que elas auxiliam e nem que fiscalizam para saber como está ocorrendo. O modo que os produtos serão exportados é uma decisão somente das indústrias que irão exportá-lo.

O gestor da AS3 comenta sobre a distribuição dos produtos exportados “isso é por conta das empresas, cada empresa negocia com seu cliente, se vai de avião, navio”. As demais associações também corroboram com esta afirmação, dizendo que as ações das associações não se estendem ao modo que será realizada a distribuição dos produtos.

Foi perguntado também sobre a distribuição para o consumidor final, se eles têm conhecimento sobre o modo que os lojistas expõem os produtos brasileiros aos consumidores finais e se é mencionado que o produto é de origem brasileira. A gestora da AS7 comenta que “alguns sim, outros não, a maioria, que eu saiba, não identificam o produto como brasileiro, eles colocam num *mix* de produtos que eles já têm na loja”. Também foi perguntado se a associação da orientação sobre o modo de exposição dos produtos no exterior, a gestora diz que

[...] não, porque assim, isso vai muito da estratégia das empresas. Tem empresa que só vende pro cara se ele fosse se tornar como se fosse um representante da sua marca. Nesse caso a empresa diz pra usar a sacolinha da marca, o *display* da marca. Então é uma estratégia da própria empresa, de

imagem da própria empresa. Agora tem cara que não liga, que fala ‘eu forneço pra você e você pode colocar a marca da sua empresa no meu produto, se você tem Abc joias e você quiser colocar Abc joias em tudo, eu sou um mero fornecedor’. Então vai muito da estratégia da empresa, a gente não orienta isso, não influencia

A gestora da AS2 comenta que a decisão de colocar a origem dos produtos na exposição da loja do exterior, não é uma escolha nem da associação e nem da marca exportadora, é uma decisão do comprador internacional, ela diz que isso não cabe à marca querer ou à associação orientar, é uma decisão da loja internacional, se elas têm isso na sua estratégia ou não.

No que diz respeito aos fornecedores das indústrias eu compõe a associação, foi observado que também é algo restrito às empresas do setor, são decisões gerenciais delas e não de suas associações. Em entrevista com a gestora da AS7 é possível perceber que a associação até compreende alguns problemas sobre os fornecedores, porém quem lida com esses problemas e quem escolhe os fornecedores são as indústrias associadas, não fazendo parte das ações que cabem às associações interferirem. A gestora comenta que o fornecedor da sua associação tem dificuldade na lapidação e que o Brasil não tem uma indústria de lapidação forte e desenvolvida, então muitas peças têm que sair do país para ser lapidada e voltar, então, a gestora considera que existe um gargalo no fornecimento de pedras lapidadas.

Na literatura de marcas setoriais não foi encontrado nenhum estudo referente às ações dos fornecedores e distribuidores. No entanto, o estudo de Silveira et al. (2013) aborda o elemento ações dos parceiros para marcas corporativas em seu modelo de identidade. Os autores consideram que este elemento é válido para composição da identidade de marcas corporativas, pois é algo que pode influenciá-las e que deve ser gerido pelas empresas das marcas.

Sendo assim, foi considerado que seria válido testar se este elemento também poderia ser aplicado às marcas setoriais. Para a Brasil Fashion System, as respostas dos entrevistados permitiram concluir que este é um item que não pode ser gerido pelas associações que compõem a marca. As decisões referentes a este elemento pertencem às indústrias que compõem as associações. Contudo, como a marca setorial de moda representa o setor e deve ser gerida pelas associações, pela AG e pela E, foi compreendido que este elemento não é aplicável a ela. No entanto, é possível que para outras marcas setoriais, que representem

setores diferentes, a interação entre a ação dos distribuidores e fornecedores com os gestores da marca seja mais próxima, o que possibilitaria a sua aplicação à gestão de outras identidades de marcas setoriais.

O quadro 35 faz uma síntese dos resultados para o elemento ação dos fornecedores e distribuidores. Com isto, foi finalizada a análise de todos os elementos propostos para compor o modelo.

Quadro 35 – Síntese dos resultados para o elemento ação dos distribuidores e fornecedores

Entrevistado	Ação dos distribuidores e fornecedores	
AS1, AS2, AS3, AS4, AS5, AS6, AS7, AG, E	As ações dos distribuidores e fornecedores é algo que deve ser controlado pelas indústrias exportadoras e não dos grupos que fazem parte da gestão da marca.	Elemento não aplicável à marca Brasil Fashion System
AS7, AS2	Não interfere na decisão de colocar a origem do produto na loja internacional.	
AS7	Comenta que sabe sobre alguns problemas de fornecedores no setor joalheiro, mas a associação não interfere nesta escolha.	

Fonte: elaboração da autora

4.1.5 Discussão dos resultados e análise da proposição I

As análises das respostas dos entrevistados permitiram confirmar parcialmente a proposição I do presente estudo. Dessa forma, o modelo de identidade para marcas setoriais desenvolvido neste trabalho pode ser aplicado para a análise dos atributos da marca Brasil Fashion System, porém com a restrição de dois elementos presentes no modelo.

A primeira restrição é a de um item que pertence à dimensão de comunicação da identidade, o elemento embalagem. Este atributo foi considerado não aplicável à marca Brasil Fashion System, pois os entrevistados consideraram que as indústrias do setor preferem utilizar a marca própria na embalagem e, além disso, caso a marca setorial fosse adicionada aos produtos exportados, o controle e fiscalização sobre a sua utilização seria algo muito mais complexo do que a deixando restrita a promoção setorial. Eles consideram também que a finalidade da marca Brasil Fashion System é de promover o setor de moda brasileiro e que não deve ser afunilada aos produtos, os quais devem ser atrelados às marcas próprias de suas indústrias com os atributos de comunicação definidos por elas.

No entanto, o item foi mantido no modelo de identidade para marcas setoriais, pois é possível que para outros setores, exista a necessidade de gestão deste elemento, tendo em vista que para setores compostos de apenas uma associação, ou de um setor menor, a aplicação da identidade visual da marca setorial aos produtos pode ser viável e contribuir para a consolidação da marca no exterior.

A segunda restrição foi à aplicação do elemento ação dos distribuidores e fornecedores, pertencente à dimensão de fatores externos que influenciam na identidade da marca. A restrição de aplicabilidade ocorreu, pois após a realização das entrevistas com as associações, foi possível compreender que elas não têm influência sobre as ações dos distribuidores e fornecedores, este elemento, neste setor, é controlado somente pelas indústrias exportadoras. Dessa forma, ele não é aplicável à gestão da marca Brasil Fashion System.

Do mesmo modo que ocorreu com o elemento embalagem, o item ação dos distribuidores e fornecedores também foi mantido ao modelo de identidade para marcas setoriais, tendo em vista que a sua gestão pode ser viável para as marcas dos demais setores brasileiros. Foi considerado que existe a possibilidade de em outros setores existir uma maior aproximação entre os gestores da marca setorial com os distribuidores e fornecedores, e neste caso, a consolidação desta interação poderia afetar a formação da identidade da marca setorial, sendo necessária uma boa gestão do elemento.

Ao comparar o resultado com a revisão de literatura desenvolvida por este estudo, é possível perceber que o modelo proposto por Aaker (2007) contribuiu com os seguintes itens do modelo: personalidade; produto; país de origem; orientação para o cliente e identidade visual. Já o modelo de Ghodeswar (2008) contribuiu com os elementos: posicionamento; produto; orientação para o cliente; campanha de marketing; ferramentas de promoção; relacionamento e desempenho do produto. O trabalho de Silveira et al., (2013) teve sua colaboração para a adição dos seguintes componentes: posicionamento; campanhas de marketing; ação dos concorrentes; ambiente, comportamento do consumidor (comprador) e ação dos distribuidores e fornecedores. Por fim, o estudo de Mindrut et al. (2015) colaborou com os itens: personalidade; produto; campanhas de marketing; identidade visual; papelaria, ferramentas de promoção e embalagem.

É importante notar que alguns dos elementos identificados como contribuição para o desenvolvimento do modelo de identidade para marcas setoriais se repetem entre os quatro estudos abordados e também entre os demais estudos apresentados na revisão de literatura realizada para o presente estudo, sobre identidade da marca. Porém, estes quatro estudos foram escolhidos por apresentarem contribuições individuais, ou seja, indicarem elementos da identidade que não se repetiam em outros trabalhos abordados na revisão de literatura. Conforme abordado no quadro 36.

Quadro 36 - Elementos distintos nos estudos de identidade da marca

Autor	Aaker (2007)	Ghodeswar (2008)	Silveira et al. (2013)	Mindrut et al. (2015)
Elemento distinto	País de origem	Desempenho do produto	Ação dos concorrentes Ambiente Ação dos distribuidores e fornecedores	Papelaria Embalagem

Fonte: elaborado pela autora

4.2 Resultado para o objetivo específico II e para a proposição II

Da mesma forma que no item anterior, optou-se pela apresentação do objetivo específico II e do resultado da proposição II em um mesmo item pois foi considerado que, dessa forma, o entendimento da relação entre eles seria facilitado. A proposição II do presente estudo foi definida como: **Os atributos da identidade da marca setorial Brasil Fashion System foram percebidos de modo convergente pelas associações que a compõem (IVERSEN; HEN, 2008).**

O item 4.1 apresentou a concretização do primeiro objetivo específico, ou seja, foram identificados quais são os atributos envolvidos na construção da identidade setorial da marca estudada para cada organização que a compõe. Neste item é apresentado os resultados provenientes da realização do objetivo específico II, ou seja, foram identificados quais são os aspectos comuns percebidos na identidade da marca Brasil Fashion System pelas associações que a compõem.

A realização do objetivo específico II é necessária para que a proposição II possa

ou não ser confirmada após a análise dos resultados. A figura 19 ilustra a relação entre o objetivo específico I, o objetivo específico II e a proposição II, mostrando qual foi a sequência de sua realização

Figura 18 - Sequência e relação entre objetivo específico I, objetivo específico II e proposição II

Fonte: Elaboração da autora

Para objetivo específico I foram apresentados todos os atributos envolvidos na construção da identidade setorial da marca estudada diante de cada organização que auxiliou na gestão da marca, ou seja, os grupos de interesse 1, 2 e 3. No entanto, para o objetivo específico II serão apresentados os aspectos comuns percebidos na identidade da marca setorial somente pelo grupo de interesse 1. Esta decisão foi tomada porque a marca setorial foi feita para representar o setor de moda do Brasil, que é composto pelas sete associações entrevistadas no presente estudo. Apex (AG) e a Gad (E) não são representadas pela marca, elas são organizações que auxiliaram em seu desenvolvimento, portanto fazem parte somente da gestão da marca e não de sua representação. Adicionalmente, a literatura em que foi baseada a proposição II indica a importância em existir semelhanças entre os parceiros da marca (IVERSEN; HEN, 2008). Sendo assim, a percepção de atributos comuns para a marca Brasil Fashion System deve ser analisada somente perante as organizações que a compõem, ou seja, perante quem a marca realmente representa, as sete associações do setor, representadas neste estudo pelo grupo de interesse 1.

Para facilitar o entendimento sobre a percepção dos atributos comuns da identidade da

marca Brasil Fashion System, foi elaborado um quadro, relacionando todos os elementos com as sete associações. O quadro 37 é apresentado com símbolos e cores, e deve ser analisado do seguinte modo: i) os símbolos iguais indica que a resposta obtida pertence ao mesmo elemento da identidade da marca setorial; ii) as cores distintas indicam percepções diferentes; iii) somente quando as cores e os símbolos são iguais é que se pode dizer que a percepção entre os entrevistados é a mesma para aquele elemento. Dessa forma, ao analisar a percepção, por exemplo, entre duas associações de um mesmo elemento, é necessário verifica a cor do símbolo, se ambas possuírem cores iguais, significa que elas têm percepções semelhantes, se possuírem cores distintas indica que a percepção referente àquele elemento é distinta entre elas.

É importante ressaltar que os atributos comuns que constam no quadro 37 serão explicados com mais detalhes logo após ele, porém, o quadro e a explicação posterior não apresentam a análise das respostas completas dos entrevistados, tendo em vista que ela já foi apresentada na seção 4.1. O quadro 37 indica de modo resumido, as percepções de cada uma das sete associações diante dos elementos que compõem o modelo de identidade para marca setorial proposto neste estudo. Sendo assim, cada linha representa um elemento e cada coluna indica uma associação. Logo após o quadro 36 também foi proposta uma legenda cuja finalidade é facilitar o entendimento e a análise das percepções semelhantes entre as associações do setor de moda brasileiro.

Quadro 37 - Atributos comuns percebidos pelos entrevistados do grupo de interesse 1

Associação/ Elemento	AS1	AS2	AS3	AS4	AS5	AS6	AS7
Personalidade							
Posicionamento	 	 	 	 	 	 	
Produto							
País de origem							
Orientação para o comprador							
Campanha de marketing							
Identidade visual							
Papelaria							
Ferramentas de promoção							
Embalagem							
Relacionamento com os compradores							
Desempenho do produto							
Ação dos concorrentes		 					
Condições do ambiente em que a indústria está inserida							
Atitudes e comportamento do comprador							
Ação dos distribuidores e fornecedores							

Fonte: Elaboração da autora

LEGENDA**Personalidade**

- Tinham conhecimento sobre os atributos que compõem a personalidade
 Não tinha conhecimento sobre os atributos que compõem a personalidade da marca

Posicionamento

	Estados Unidos		Hong Kong		Colômbia
	França		Reino Unido		Argentina
	Portugal		Alemanha		Orient Médio
	Japão		China		Itália

Vietnã		Chile		Emirados Árabes
Peru		Rússia		Suíça

Produto

Frescor		Couro para móvel		Bom acabamento
Diversidade		Atualidade		Design
Relacionamento		Originalidade		Versátil
Não determinado		Qualidade		Artesanal

País de Origem

Os atributos da marca setorial estão vinculados ao país de origem
Produtos das indústrias são vinculados às características do país de origem
Produtos das indústrias não são vinculados às características do país de origem

Orientação para o mercado

Fazem a análise do mercado para que as indústrias do setor possam exportar produtos adaptados a eles
---	--

Campanha de marketing

Marca utilizada com duas ou mais associações
Reuniões são feitas quando a marca vai ser utilizada
Não está utilizando a marca
Já utilizou a marca sem ser em evento coletivo

Identidade visual

Qualidade		Valor agregado		Diversidade de cores nos materiais
Contemporaneidade		Agilidade		Exclusividade
Taglines adequadas para alguns eventos		Know how em exportação		Artesanal

Papelaria

Nunca desenvolveram papelaria para a marca Brasil Fashion System
Desenvolve para ações promocionais no exterior

Ferramentas de promoção

Stand, site e panfletos
Site
Vários veículos de comunicação
Stands
A marca não está sendo promovida, criação de e-commerce

Embalagem

A marca não é utilizada na embalagem
Não consideram adequada a utilização da marca em embalagens

Relacionamento com os compradores

As associações buscam incentivar o relacionamento com o comprador internacional
---	---

Desempenho do produto

Desempenho verificado por dados estatísticos
Desempenho verificado por conversas informais com o empresário

Concorrentes

Itália
França
Colômbia
Peru
Índia
Bangladesh
China
Espanha
Alemanha
Portugal
Ásia

Ambiente

- Melhora na imagem brasileira
- Percepção da imagem brasileira varia entre os mercados
- Percepções positivas
- Crise vista como temporária pelos compradores

Comportamento do comprador

- Avaliam o comportamento do comprador antes de ir para o mercado
- Avaliação pós compra: nunca ocorreu preconceito com produto brasileiro
- Avaliação pós compra: atraso na entrega de produtos
- Avaliação pós compra: exportação brasileira devido ao valor do dólar
- Avaliação pós compra: difícil comunicar valor agregado do produto brasileiro

Distribuidores e fornecedores

- Não deve ser controlado pelos grupos que fazem parte da gestão da marca

Para o elemento personalidade foi definido o círculo como símbolo representativo. Receberam a cor verde os entrevistados das associações que tinham conhecimento sobre os atributos que compõem a personalidade da marca (vibrante, diverso, sustentável autêntico). Para o entrevistado que não tinha conhecimento sobre estes elementos foi indicado com o mesmo símbolo, porém com cor distinta, a vermelha.

Para o elemento posicionamento foi escolhido um modelo de hexágono para ser o símbolo representativo. As cores distintas representam países, cada país é considerado um mercado-alvo para a associação. Dessa forma, para cada associação foi indicado por meio dos símbolos coloridos, os seus mercados-alvo. É possível perceber que existe um país, representado pelo hexágono azul escuro que é mercado-alvo para quase todas as associações, menos para a AS3 e para a AS4, este país é os Estados Unidos. Além disso, ao contrário do que as associações afirmaram ao longo das entrevistas, existem mercados-alvo coincidentes entre elas, nos quais poderiam ser realizados eventos para utilização da marca Brasil Fashion System. O que ocorre, é que, conforme a gestora da AS7 comentou, muitas vezes o país é o mesmo, mas a ação é distinta. De modo que a feira no exterior não é realizada no mesmo período e nem na mesma cidade, dificultando unir as ações.

O elemento produto representa o diferencial dos produtos exportados pelas indústrias de cada uma das associações de acordo com o que elas responderam nas entrevistas depois de ter sido perguntado por qual característica que seus produtos eram conhecidos no exterior. O símbolo definido para representar este elemento foi o losango. As cores diferentes nos losangos indicam qualificações distintas para os produtos exportados. Dessa forma, para cada associação foram colocadas as qualificações que elas indicaram como sendo diferenciais de seus produtos. Foi possível perceber uma maior distinção entre as percepções obtidas pelas

associações, indicando que seus produtos são bastantes distintos.

Nesta linha é possível perceber que as entrevistadas da AS7 e da AS1 citaram uma característica em comum, que é a diversidade. Os entrevistados da AS5 e da AS6 também mencionaram um atributo comum entre os seus produtos, que é o de qualidade. Adicionalmente, a AS6 e AS7 também possuem o atributo design em comum como qualificador de seus produtos.

O elemento país de origem é indicado na quarta linha do quadro, ele indica se para os entrevistados os atributos da marca setorial de moda estão vinculados ao país de origem e se as associações consideram que seus produtos exportados são vinculados às características do país de origem. O símbolo definido para representar este elemento foi o triângulo. As cores diferentes dos triângulos indicam percepções distintas sobre o elemento país de origem.

Dessa forma, foi possível perceber que todas as associações entrevistadas consideram que os atributos da marca setorial estão vinculados ao país de origem (triângulo verde). No entanto, no que diz respeito aos seus produtos, cinco associações consideram que os produtos exportados pelas indústrias que compõem a sua associação são relacionados às características do país de origem (AS1, AS2, AS3, AS4, AS7) enquanto que duas delas dizem que os atributos brasileiros não se encontram em seus produtos (AS5, AS6).

O símbolo definido para representar o elemento orientação para o comprador foi um tipo de trapézio. Este elemento indica se as associações entrevistadas auxiliam as suas empresas a orientarem-se para o comprador internacional. O quadro indica que todas as associações apresentam a mesma cor marrom, para este elemento. Isto indica que as respostas entre eles foram semelhantes indicando que todas fazem a análise do mercado internacional para que as indústrias do setor possam exportar produtos adequados a eles.

Para o elemento campanha de marketing, o símbolo escolhido para representá-lo foi o de círculo cortado. As diferentes cores deste símbolo indicam o modo de utilização da marca Brasil Fashion System pelas associações. Dessa forma, é possível perceber que a AS1, AS2, AS4, AS5 e AS7 possuem a utilização semelhante, sendo ela feita com duas ou mais associações e desenvolvendo reuniões antecedentes aos eventos para definição de como a marca será utilizada. Já as associações AS3 e a AS6 possuem cores semelhantes para este

símbolo, porque ambas afirmam que no momento não estão utilizando a marca do setor de moda em seus eventos no exterior. O símbolo referente à AS7 possui cor distinta de todas as demais associações pois esta foi a única que disse que já utilizou a marca setorial em um evento no exterior onde ela era a única associação presente.

O símbolo que representa o elemento identidade visual é um tipo de pentágono. Este elemento indica os atributos que as associações gostariam que fossem comunicados para representá-las no exterior pela identidade visual da marca. É possível perceber grande divergência entre as cores dos pentágonos, indicando que a maioria dos atributos escolhidos por elas eram distintos. Houve somente dois atributos semelhantes o de qualidade requisitado pelas associações AS1, AS5 e AS6 e o de contemporaneidade solicitados por AS1 e AS4.

Para o elemento papelaria, o símbolo escolhido para representá-lo foi a elipse. Todas as associações, com exceção da AS5, disseram que nunca foi desenvolvido nenhum tipo de papelaria para a marca Brasil Fashion System, devido a isto estas foram representadas por uma elipse preta. A AS5 no entanto diz que a papelaria para a marca setorial é desenvolvida para ações promocionais no exterior, sendo assim, para esta associação foi colocada uma elipse cinza.

O elemento ferramentas de promoção foi representado por quadrados. O elemento indicou as ferramentas de promoção utilizadas pelas associações ao comunicarem a marca Brasil Fashion System no exterior. Sendo assim, os quadrados com cores iguais indicam que as ferramentas de promoção escolhidas entre as associações são semelhantes. Foi possível observar que somente AS1, AS2 e AS7 indicaram ferramentas de promoção comuns entre si. As quatro associações restantes relataram formas divergentes de promoção da marca setorial.

No que diz respeito ao elemento embalagem, ele é representado por um tipo de pentágono. Houve um consenso entre todas as associações que a marca Brasil Fashion System nunca foi colocada na embalagem ou diretamente no produto de nenhuma das indústrias que exportam e fazem parte das respectivas associações. Devido a isso, para todas as entidades foi colocado um pentágono vermelho no quadro 37, que indica a semelhança de percepção entre elas. Adicionalmente, AS1 e AS2 também afirmam que não acham viável a utilização da marca setorial em embalagens para as exportações. Sendo assim para estas associações além do pentágono vermelho foi adicionado também o pentágono azul, indicando uma percepção

adicional comum entre elas.

O elemento relacionamento com os compradores foi representado por retângulos. Para este elemento as percepções de todas as associações foram semelhantes entre si, pois todas elas buscam incentivar o relacionamento com o comprador internacional. Desta forma, para este item foi adicionado um retângulo verde para cada uma das entidades.

O desempenho do produto é representado pelo símbolo triângulo retângulo. Foi possível verificar que todas as associações possuem o desempenho dos produtos exportados pelas suas indústrias verificados no exterior por relatórios de dados estatísticos. Dessa forma, no quadro 37 todas elas apresentam um triângulo azul, indicando que, como a cor é semelhante, a atitude para este elemento também é semelhante entre as entidades. A única associação que apresenta dois triângulos um azul e outro vermelho é a AS7, pois ela, além de verificar o desempenho de seus produtos por relatórios, verifica também por conversas informais com os seus empresários, dessa forma foi-lhe atribuído também um triângulo vermelho no quadro 37.

Para o elemento ação dos concorrentes foram adicionados ao quadro 37 os países ou regiões mencionadas como concorrentes para as associações entrevistadas. O símbolo que o representa é semelhante ao formato de uma ampulheta e para cada país foi atribuída uma cor diferente. Sendo assim, as associações que possuem o símbolo com cores iguais, possuem também concorrentes em comum. É possível observar que a AS2, AS3, AS5, AS6 e AS7 possuem um concorrente em comum, representado pela cor vermelha, que é a China, classificada pelas associações como um concorrente no quesito produção em escala e preço baixo. Também foi verificado que a AS4, AS5, AS6 e o AS7 possuem um concorrente em comum, representado pela cor vinho, que é a Itália. Este país foi classificado pelas associações como concorrente no quesito qualidade e valor agregado. A Colômbia também é um concorrente em comum para a AS2 e AS5, representada pela cor rosa.

Sobre as condições do ambiente em que a indústria está inserida o hexágono é o símbolo representativo. Foi perguntado às associações as suas percepções sobre a imagem do Brasil, que foi considerado o ambiente em que as indústrias exportadoras estão inseridas. Novamente as cores iguais indicam percepções semelhantes entre as associações. Dessa forma, foi possível perceber que a AS1 e AS7 acreditam que o Brasil tem uma imagem

positiva no exterior, recebendo a cor verde para ambas. Já a AS2 e AS6 responderam que a imagem brasileira varia muito de um mercado para o outro, podendo ser positivas ou negativas de acordo com o mercado a que se refere, para elas foi designada a cor roxo. A AS3 e AS4 disseram ter percebido uma melhora na imagem brasileira, pois já existiu algum tipo de preconceito com os produtos nacionais que eram exportados e atualmente, não existe mais. Por fim, a AS5 diz que a atual crise econômica que o país enfrenta pode influenciar a sua imagem no exterior, no entanto o entrevistado considera que os compradores internacionais a percebem de uma forma temporária, como os demais países que já enfrentaram outras crises. Com isso, é possível perceber que a percepção que os entrevistados têm sobre a imagem brasileira no exterior é um atributo que tem grande variação.

Para o elemento atitudes comportamento do comprador, o símbolo representativo é o em formato de “L”. Este elemento indica se a associação avalia o comportamento do comprador antes de ir para o mercado (todas disseram que avaliam); e a opinião do comprador, segundo as associações, após ter sido realizada a avaliação pós compra por elas. Como todas as associações disseram que avaliam o comportamento do comprador antes de irem realizar as suas feiras internacionais, foi adicionado o símbolo representativo em cor verde para todas as entidades. Porém também foi adicionado este mesmo símbolo com cores distintas para as diferentes percepções pós compras de seus compradores internacionais para cada uma das associações. A AS1 e AS5 disseram que para os produtos exportados pelas indústrias que as compõem, nunca houve nenhum tipo de preconceito proveniente dos compradores internacionais. Já a AS2 e AS7 mencionam que já ouviram reclamações de compradores internacionais sobre o atraso na entrega dos produtos exportados pelas indústrias que fazem parte de suas associações. A AS4 menciona que já ouvi alguns compradores dizerem que o Brasil só está exportando devido à alta do dólar e a AS5 relata que já percebeu que é difícil comunicar o atributo valor agregado aos compradores internacionais, porque eles não conseguem vincular o Brasil ao atributo de qualidade. Dessa forma, é possível perceber que todas as associações fazem avaliar a percepção do comprador tanto antes de irem às feiras internacionais, obtendo informações sobre os hábitos dos mercados que pretendem exportar para que possam adaptar seus produtos, quanto depois que a compra foi realizada para ter um *feedback* da opinião do comprador.

O último elemento é o de ação dos distribuidores e fornecedores que é representado pelo símbolo meio círculo. Todos os entrevistados responderam que a associação não interfere

na distribuição dos produtos e nem na escolha de fornecedores, isso é algo que é resolvido pelas empresas que vão exportar. Sendo assim, o símbolo representativo deste elemento ficou com a mesma cor em todas as associações, tendo em vista que todas possuem a mesma opinião a respeito deste elemento. Por esta razão, como já visto anteriormente, optou-se por retirá-lo do modelo de identidade para marcas setoriais.

4.2.1 Discussão dos resultados e análise da proposição II

A elaboração do quadro 37 para a apresentação dos atributos comuns percebidos pelas sete associações diante dos elementos da identidade da marca setorial, permitiu concluir que a proposição II não pôde ser confirmada. A segunda proposição diz que os atributos da identidade da marca setorial Brasil Fashion System são percebidos de modo convergente pelas associações que a compõem. A partir do resultado apresentado observa-se que alguns atributos foram percebidos de modo convergente por algumas associações. Porém não ocorreu de todas as associações perceberem de modo convergente todos os atributos da marca setorial estudada, devido a isso, não é possível confirmar a proposição II.

O estudo que foi tido como base para esta proposição foi o de Iversen e Hen (2008) que comenta sobre a importância em se identificar algumas semelhanças entre os parceiros da marca. Além disso, os autores contribuem dizendo que a imagem de um lugar construída por associações fortes, positivas, únicas, relevantes e similares podem aumentar o valor e a transferência das associações de proveniência. O presente estudo verificou que os três grupos de interesse têm conhecimento sobre a importância da escolha de atributos similares entre elas que possam promover o setor no exterior. No entanto, apesar da tentativa de chegar a estes atributos, é possível observar que os elementos definidos para a marca não foram considerados adequados por todas as associações que a compõem. Isso ocorre porque algumas delas não consideram que os produtos exportados pelas indústrias que a compõe entregam os atributos definidos para a identidade da marca Brasil Fashion System. Apesar de Iversen e Hem (2008) indicarem a importância da identificação de valores-chaves entre os parceiros da marca, os autores também mencionam que definir estes valores unificados que possam ser estendidos a todos os diversos fornecedores locais é um desafio para as marcas guarda-chuva.

Comparando a análise do elemento produto, país de origem e identidade visual é

possível perceber que a maior parte das associações considera que seus produtos apresentam características brasileiras. Além disso, todas elas afirmam que os atributos definidos para a marca Brasil Fashion System estão relacionados com o Brasil. Dessa forma, pode-se dizer que os atributos comunicados pela marca seriam adequados para cinco entre as sete associações, sendo as cinco as que consideram que seus produtos são vinculados às características brasileiras.

No entanto, quando foi perguntado às entidades quais são os diferenciais dos seus produtos, assim como quais seriam as características que elas escolheriam para serem comunicadas na identidade visual da marca, foi visto que os atributos apresentados diferem dos atributos definidos para a personalidade da Brasil Fashion System. Pode-se concluir, portanto, que os atributos escolhidos para a marca do setor de moda, não são os que as associações escolheriam prioritariamente, porém devido à necessidade de escolha de atributos que representem o conjunto de sete associações, eles foram considerados adequados por algumas das associações por comunicarem atributos vinculados ao país de origem que é algo em comum entre elas. Já para as duas associações que consideram que as características brasileiras não representam os atributos de seus produtos, a comunicação da marca Brasil Fashion System é vista como não adequada, mesmo considerando que é feita para promover um grupo de sete associações.

Adicionalmente, a percepção dos demais elementos de identidade da marca, condizentes com as quatro dimensões propostas no modelo (componentes da identidade; comunicação da identidade; elementos de entrega e fatores externos) também não é vista de modo semelhante entre as associações. Isso possibilita compreender que a aplicabilidade para os elementos destas dimensões é distinta, o que por sua vez, pode resultar na percepção de uma identidade de marca setorial distinta para o público externo, ou seja, os mercados-alvos que estão recebendo a comunicação da marca, podem interpretá-la de modos diferentes de acordo com a associação que está realizando a comunicação.

Esta diferença na percepção pode ocorrer pois além de os componentes almejados para a identidade serem distintos entre as associações (personalidade, posicionamento, produto, vínculo com o país de origem, orientação para o comprador); a comunicação também é distinta entre elas (campanhas de marcas diferentes, eventos distintos, modo de promoção distintos), assim como o modo de entrega (relacionamento com o comprador) e, por fim os

fatores externos que influenciam também não são semelhantes (influência do ambiente, concorrentes das associações, atitudes e comportamento do comprador pertencente a cada entidade).

Dessa forma, apesar de algumas associações terem alguns atributos em comum, isso pode não ser suficiente para o desenvolvimento de uma identidade de marca setorial bem consolidada. Sendo assim, pode ser um indício de que a identidade da marca setorial Brasil Fashion System, resulta em imagens divergentes entre os mercados-alvo de cada uma das associações. A diferença na percepção das imagens pode ocorrer porque a identidade da marca não está bem consolidada dentro do setor, então cada associação fará a divulgação da identidade de um modo distinto da outra, conforme indicado na figura 20.

Figura 19 - Inferência sobre imagem da marca Brasil Fashion System no exterior

Fonte: elaboração da autora

A figura 20 foi construída para explicar que as diferenças de percepções entre as

associações que compõem a marca Brasil Fashion System geram diferentes identidades para esta marca setorial, que são representadas cada uma por um símbolo (quadrado, círculo e triângulo), ou seja, cada um destes símbolos indica uma identidade originada para a marca do setor de moda. Na figura é representada a identidade gerada para somente três das sete associações (AS1, AS2, AS3), optou-se por adicionar somente três das associações para servir como exemplo, porém este fenômeno ocorre com todas as sete associações do setor de moda brasileiro que são representadas pela Brasil Fashion System.

Do mesmo modo, no bloco representativo da imagem da marca, elas também são diferentes, por exemplo, a identidade “quadrado” da AS1 deu origem à imagem “quadrado” da AS1 em seu público-alvo, e assim sucessivamente. É importante destacar que não é possível ter convicção de que a identidade comunicada pela AS1 (quadrado) será percebida de modo convergente pelo seu mercado alvo, os Estados Unidos. Sendo assim, em comparação com a figura, não seria possível afirmar que o quadrado (identidade) originaria exatamente outro quadrado (imagem). No entanto, para esta figura foi considerado que seriam iguais, pois a sua finalidade não é discutir convergência entre identidade e imagens, é mostrar que identidades diferentes geram imagens divergentes para cada público-alvo e que isso ocorre devido ao fato de a marca Brasil Fashion System não ter conseguido consolidar uma identidade única para todas as sete associações. Com a finalidade de melhorar a compreensão sobre este assunto, foi proposta a figura 21 que indica a situação atual da identidade e imagem da marca Brasil Fashion System e a situação ideal de como ela deveria ocorrer.

Figura 20 - Situação atual e situação real da identidade e imagem da Brasil Fashion System

Fonte: elaboração da autora

4.3 Resultado para o objetivo específico III e para a proposição III

Da mesma forma que nos itens anteriores, para a análise da proposição III será necessário realizar, primeiramente, o objetivo específico III, que consiste em identificar quais são os desafios e os benefícios trazidos pela marca setorial Brasil Fashion System. No que diz respeito à proposição III, conforme já apresentada anteriormente, ela ficou definida como: **A marca setorial Brasil Fashion System traz benefícios ao setor de moda brasileiro (RINGER et al., 2013; BRUWER; JOHNSON, 2010).**

Sendo assim, foram elaboradas questões que abordassem temas sobre personalidade da marca, sobre comunicação da identidade, sobre relacionamento com os compradores e sobre benefícios e melhorias gerais que poderiam ser identificados. Estes temas foram escolhidos por abordarem os assuntos onde poderiam se encontrar os principais desafios e/ou benefícios para a marca setorial. Dessa forma, depois de respondidas as perguntas, seria possível a

identificação dos principais desafios e benefícios para a marca Brasil Fashion System, resolvendo o objetivo específico III.

A escolha de entrevistar os três grupos de interesse foi feita porque todos estiveram envolvidos no gerenciamento da identidade da marca setorial estudada e, portanto, saberiam relatar sobre benefícios e desafios da marca. A figura 22 ilustra a relação e a sequência entre as perguntas elaboradas, o objetivo específico III e a proposição III.

Figura 21 Relação entre questões, objetivo específico III e proposição III

Fonte: elaboração da autora

Portanto, com a finalidade de facilitar o entendimento, os resultados desta seção são apresentados em itens separados de acordo com o assunto abordado na questão.

4.3.1 Desafios para a elaboração da personalidade da marca

Foi perguntado aos três grupos de interesse quais qual era a principal dificuldade em definir os atributos da personalidade da marca. Primeiramente serão apresentadas as respostas dos gestores das associações (AS), depois a resposta da gestora da Apex (AG) e, por fim, a do gestor da empresa de consultoria (E).

Sendo assim, a gestora da AS1, considera que a maior dificuldade para a escolha dos atributos que iriam pertencer a Brasil Fashion System 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, a gente tem essa dificuldade de criar uma identidade pra isso”. A gestora da AS4 corrobora com esta afirmação.

Já a gestora da 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 gosta, outro odeia, outro ama.”. Para o gestor da AS3 a dificuldade está relacionada com a continuidade do projeto, ele comenta que para dar certo a marca, ela deve ser implementada de maneira contínua e não fazer ações somente quando é disponibilizada alguma verba.

O gestor da 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. Por exemplo, dentro da própria associação, exportamos, malas, mochilas, bolsas, acessórios. Cada um desses segmentos tem uma estratégia diferente, o lugar que vende cinto é diferente do lugar que compra a mala, o público de cinto também é diferente do público de bolsa, então o que acontece entre as associações também é assim. Elas têm estratégias diferentes de posicionamento de marca, do mesmo modo que também possuem estratégias diferentes para a parte comercial, para as vendas e, por isso, é difícil conseguir envolver tudo isso numa estratégia da moda brasileira lá fora.

A gestora da 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”. Como exemplo, a gestora também menciona a sua própria associação

[...] isso acontece mesmo se eu for considerar só calçado, eu tenho dentro do calçado uma marca que é chinelo, eu tenho uma marca que é muito forte, a Schutz, por exemplo, que tem uma inspiração internacional e ao mesmo tempo eu tenho marcas com o design superbacana, mas que não tem o reconhecimento fora [...]. A maior empresa do Brasil é uma empresa com calçados superpopular, mas eu tenho calçados diversos, então mesmo considerando só o setor do calçadista, eu já não consigo encontrar 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 gestora AS6 também comenta sobre a diferença de maturidade entre os setores, ela menciona 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 gestora da AS7, também relata sobre a dificuldade em encontrar atributos comuns para a identidade do setor “eu acho que a dificuldade de se 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. Ela menciona o exemplo da H Stern, que não quer fazer parte da comunicação da marca setorial, porque já tem uma identidade própria. 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 gestora da AS7 também afirma que a Brasil Fashion System deve ser um mecanismo para as empresas que estão iniciando as suas exportações.

Além disso, para a gestora, o setor de bijuteria se encaixa muito mais nesta marca setorial do que o setor de joias, sendo que ambos fazem parte do IBGM. Então, a gestora comenta que a Brasil Fashion System só é utilizada em eventos onde não vão junto empresas joalheiras, pois elas não se veem representadas por esta marca setorial, elas querem ser representadas por suas marcas próprias.

No que diz respeito à opinião da gestora da Apex sobre o assunto, foi visto que ela

também concorda sobre a dificuldade em definir um único atributo para a marca devido a diversidade. A AS7 relata 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.

O diretor da E também comenta que fazer uma marca para representar sete associações é muito difícil, porque primeiro tem um conjunto grande de entidade que são 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 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. A seguir é apresentado o quadro 38, síntese dos resultados obtidos para esta questão.

Quadro 38 – Síntese dos resultados para desafios para a elaboração da personalidade da marca

Entrevistado	Desafios personalidade da marca
AS1, AS4, AS5, AS6, AS7, AG	Diversidade das empresas e dos produtos
AS2, AG	Chegar a um consenso entre todas as associações de quais seriam os atributos escolhidos
AS3	Continuidade do projeto
E	Mudança constante de pessoas envolvidas, pouca disciplina

Fonte: elaboração da autora

4.3.2 Desafios para a comunicação da marca

Também foi perguntado qual era a dificuldade em relação à comunicação da marca Brasil Fashion System. Novamente serão relatados os resultados para todas as associações (AS), para a Apex (AG) e para a Gad. (E) A gestora da AS1 diz que para ela, 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, devido a isso, é muita marca para ser comunicada ao mesmo tempo. Para a gestora, essa quantidade de marcas pode gerar confusão para quem está de fora pois pode ser difícil a compreensão da hierarquia entre

elas.

A gestora da AS2 também corrobora com esta afirmação, ao comentar sobre a existência de várias marcas criadas pela Apex. Segundo a gestora, a Apex criou em 2014 a marca Brasil Beyond que entrou em conflito com a Brasil Fashion System, ela também comenta que

[...] eu tava de licença maternidade quando isso aconteceu e eu fiquei arrasada porque a gente construiu a Brasil Fashion System, a gente teve que capitanear o processo do *branding* da marca e é meio que nosso filho essa marca, [...] a gente teve um trabalho tão demorado, toda reunião, por exemplo, pra dar um passo no *branding* tinha que tá todo mundo aqui na ABIT, e demora pra conseguir que todas as entidades possam no mesmo dia.

A entrevistada da AS2 relata que 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 gestora, também existe a marca Brasil, uma marca que é para ser utilizada por todas as entidades e até mesmo pela embaixada.

A gestora da AS2 comenta sobre a mudança de marcas que a AG diz que deve ser utilizada pelas associações. Segundo ela existe a marca Brasil Beyond, a marca Brasil, a marca Brasil Fashion System e a marca individual de cada uma das associações que compõem o setor de moda. A gestora diz que em determinado momento a AG orienta as associações que utilizem uma marca e, de repente, é criada uma segunda marca para ser utilizada em substituição a primeira. Para ela, esta mudança de marcas a serem utilizadas acabam atrapalhando a consolidação de sua comunicação, pois elas são utilizadas em períodos curtos de tempo, até que uma nova marca apareça para ser comunicada ou em seu lugar ou em conjunto, o que pode confundir o comprador internacional.

A gestora da AS4 também corrobora 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.

O gestor da AS3 comenta sobre a comunicação da marca internacionalmente, ele diz

que a marca deve ter um caminho e continuar fazendo suas ações, não deve depender de esperar o mercado melhorar para que alguma nova ação seja criada. Relata ainda 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 gestor da AS5 comenta 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 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 pra poder usar a marca, [...]vai trabalhando em um mercado e se a gente entende que aquele mercado tem sinergia com outras entidades aí sim vai trabalhar essa marca.”.

Para a gestora da AS7 a comunicação da marca Brasil Fashion System deve ser feita quando as empresas de todas 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 que ela apresenta 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. No entanto, a gestora concorda também com a questão da necessidade da existência de sinergia entre os mercados para que a marca seja utilizada.

Dessa forma, a gestora comenta que 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 disponibilize uma verba a parte para que as associações possam utilizar no projeto da Brasil Fashion System, dessa forma, as associações iriam para eventos do Brasil Fashion System, sem ter que retirar o

financiamento de suas próprias reservas. “O que acontece, pra dar certo este projeto, que conceitualmente ele é belíssimo, teria que ter recurso a parte e uma governança a parte que nos acione no momento que tiver uma ação que seja interessante, que vá prospectar a ação.”.

A gestora também comenta que mesmo sendo um evento a parte com todas as associações, o evento teria que buscar ocorrer em um mercado que seja foco para a maioria das associações, pois se não ocorrer em um mercado-alvo, não seria vantajoso para os empresários, pois eles teriam mais gastos e a venda não seria elevada. Além disso, não seria viável para a Apex também, financiar um projeto em que as exportações não aumentassem.

É interessante notar que com a análise de mercado-alvo do presente estudo, foi possível verificar que existem países comuns entre algumas associações, no entanto, elas continuam não fazendo tantos eventos juntas, pois o local exato do país e a data que em que estes eventos ocorrem, são distintos. Segundo a gestora da AS7, não seria vantajoso alterar nenhum de seus eventos já planejados para acompanhar uma segunda associação em outro local, ainda que seja no mesmo país, pois isto não seria viável para às exportações da sua associação. No entanto, no caso de ser viabilizada uma verba a parte para o projeto setorial, seria possível acompanhar as demais associações em outras feiras internacionais, contanto que ainda estivesse dentro do seu mercado-alvo.

Ainda em relação à comunicação da marca a gestora da AG aponta outra dificuldade, para ela o desafio é entregar os produtos que realmente correspondam aos atributos da marca. A gestora comenta que um dos atributos da marca é a sustentabilidade, porém a maioria das empresas ainda não entregam produtos sustentáveis. Adicionalmente, a gestora da AS6 comenta sobre o plano de ação “ depois da estratégia de *branding* definida, o próximo passo é fazer o plano de ação, que é definir as ações que serão desenvolvidas pra que você realmente entregue aquilo que você tá prometendo”. Ela ainda menciona que o plano de ação requeria algumas atitudes que não cabia à AG resolver

[...] e demandava outros recursos que não da Apex, outros recursos pra desenvolver ações mais estruturais do setor, que aí, por exemplo, essa questão da sustentabilidade do produto, muitas vezes vai além da promoção, a Apex só vai trabalhar a partir da promoção, as outras ações estruturantes do setor a Apex não tem como influenciar. Se o setor não tem tecnologia suficiente, por exemplo, pro couro, pro tecido, se isso era um ponto a Apex, não poderia influenciar ajudando a empresa a importar máquinas, por

exemplo, entende? Então isso são ações estruturantes, ações que o setor deveria desenvolver pra que quando ele fosse exportar seus produtos, ele conseguisse entregar aquilo que a marca estava prometendo.

Já para o diretor da E, a dificuldade na comunicação da marca é que as associações deveriam ter mais disciplina para que fazer com que a marca fosse utilizada, ele comenta que é necessário que as pessoas sejam mais articuladas, para fazer com que o projeto realmente aconteça. O quadro 39 apresenta uma síntese dos resultados encontrados para os desafios de comunicação da marca.

Quadro 39 – Síntese dos resultados para os desafios para a comunicação da marca

Entrevistado	Desafios de comunicação da marca
AS1, AS2, AS4	Gerir todas as marcas existentes, muita marca para ser comunicada
AS2	Mudanças de marcas que devem ser utilizadas
AS3	A promoção da marca deve ser contínua, não deve depender do mercado melhorar pra ser promovida, deve ser um trabalho constante.
AS5, AS7	Conseguir reunir todas as marcas em um mesmo evento
AS6	Existir sinergia entre as ações para que possam ser realizados eventos em grupo
AG, AS6	Entregar produtos que correspondam aos atributos comunicados pela marca
E	Mais disciplina, colocar em prática o projeto

Fonte: elaboração da autora

4.3.3 Desafios para o relacionamento com o comprador

Sobre a entrega da identidade foi perguntado 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 “você não tá lá, não pode ter esse relacionamento mais próximo com o consumidor, tem que ir mais até o cliente, participar das feiras, porque as vezes isso fica na mão do representante, então acho que essa distância é a que mais prejudica o relacionamento”. Também foi perguntado se ela considera que a marca Brasil Fashion System pode ajudar neste relacionamento. Ela diz que não, pois não acha que este é o papel da marca.

Já a gestora da AS2 comenta que o desafio no relacionamento com o cliente encontra-se no momento de conseguir o contato com ele. Ela diz que

[...] as vezes [...] 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 gente já fez uma passada no Oriente Médio, a gente contratou um consultor que conhecia muitos compradores da região, e aí fizemos uma viagem e ficamos duas semanas lá, falamos com pessoal de multimarca de shopping, e aí isso facilitou muito pra entender o perfil do cara, depois a gente conseguiu trazer alguns compradores pra cá. Então se a gente não conhece o cara frente a frente ou quem te apresentou, é bem mais difícil você mandar um e-mail, ligar, falando que paga toda a viagem, o pessoal acha esquisito. Então as vezes a gente pede auxílio até pra embaixada, porque chegar uma ligação da embaixada é outra história, né?

Para a mesma gestora também foi perguntado se ela considera que a marca Brasil Fashion System poderia contribuir de alguma forma para este relacionamento, ela comenta que acha que a marca ainda está muito nova, que ela ainda não foi muito bem trabalhada. Ela diz que

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

O gestor da 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. A gestora da AS4 menciona que os desafios de relacionamento com o comprador, é a logística e os acordos comerciais que dificultam um pouco a abordagem no exterior, a gestora não comenta 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, eles consideram que o produto ser brasileiro é algo favorável, dessa forma, entende-se que a marca Brasil Fashion System poderia contribuir ao indicar a origem dos produtos nas feiras internacionais.

A gestora da AS6 comenta que os desafios de relacionamento com os compradores são relacionados à imagem. Ela menciona que na maioria dos lugares existe uma percepção 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. Em relação ao quanto a marca poderia influenciar no relacionamento com os compradores ela relata que

[...] na verdade, é quanto mais a gente tiver uma percepção de marca positiva, mais ela poderia nos contribuir, mas hoje [...] eu vejo ela sendo utilizada muito pouco, então a não ser assim que alguém faça uma referência do tipo, ‘Ah, eu vou fazer negócio com a ABICALÇADOS porque já fiz com a ABIT e deu certo’, eu não vejo muito assim, se for uma percepção positiva dentro de algum tempo, bacana, mas hoje ela não contribui muito.

Já a gestora da AS7 relata que uma das dificuldades de relacionamento com os compradores é o acesso aos novos clientes “é o acesso, porque eles são muito assediados, pra você criar um apelo pra 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

[...] com certeza, porque como eu te falei, [...] quando a gente fala de bijuteria, de folheado, ela é multimarca, a loja tem um pouco de tudo, então você poder 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’, até 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.

A gestora da AG também corrobora com esta visão ao dizer que considera que a marca Brasil Fashion System poderia contribuir para o relacionamento com os compradores internacionais, tendo em vista que este é o objetivo dela, segundo a entrevistada. O diretor da E diz que a marca deve auxiliar no relacionamento pois se o cliente percebe o valor da marca, já é um forte instrumento para a negociação, como qualquer outro tipo de marca. 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. O quadro 40 sintetiza os resultados dos desafios para o relacionamento com o comprador.

Quadro 40 – Síntese dos resultados para os desafios no relacionamento com o comprador

Entrevistado	Desafios para o relacionamento com o comprador
AS1	<ul style="list-style-type: none"> • Distância é o maior desafio • Não considera que a Brasil Fashion System possa ajudar no relacionamento
AS2	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir entrar em contato com o cliente • Poderia auxiliar, mas ainda não foi muito bem trabalhada

AS3	Não estão utilizando a marca setorial, por isso ela não traz benefícios
AS4	<ul style="list-style-type: none"> • Logística e acordos comerciais • Não comenta sobre os benefícios que a marca pode trazer para o relacionamento com o comprador
AS5	Considera que a marca Brasil Fashion System poderia auxiliar no relacionamento com o comprador
AS6	Desafios para o relacionamento estão relacionados à imagem do Brasil no exterior
AS7	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de acesso aos novos clientes • Considera que a marca setorial poderia auxiliar no relacionamento com compradores internacionais pois uma associação poderia indicar a outra que estivesse no mesmo evento
	•
AG	Considera que o papel da marca setorial é contribuir para melhorar o relacionamento com o comprador internacional
E	Considera que a marca pode auxiliar no relacionamento ao criar valor e identidade para o setor

Fonte: elaboração da autora

4.3.4 Benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System

Também foi perguntado aos três grupos de interesse sobre de que modo a marca Brasil Fashion System traz mais 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 pro público externo” a gestora também argumenta que

[...] eu acho que a marca organizou muito bem essa ideia do que que é o Brasil, muitas vezes que a gente viaja e você tem que falar muita coisa, o que que é a brasilidade, o *life style*, então a gente fez esse processo e abriu muito a cabeça de todo mundo. Eu acho que pra gente mesmo entender todo mundo e até aliar conceitos”.

Ela também menciona sobre o processo de criação da marca “esse processo de criação acho que foi muito legal pra todo mundo, todo mundo aprendeu muito e acho que a gente cresceu [...] porque a gente percebeu 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 ela pode trazer ela comenta da importância de ter uma unidade “ eu acho importante 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 é muito nome”. Ela também comenta sobre a quantidade de marcas “ é mais uma marca pra ser usada, que pra gente não é um ponto positivo, mas por outro lado, eu acho melhor você ter, porque dá essa noção de unidade, a gente consegue ter unidade pra toda a indústria de moda internacionalmente.”.

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, porque não existe foco para a implementação da marca já que seria necessário uma equipe e verba para definir as ações.

O gestor da AS3 comenta 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 e, 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 gestora da AS6 comenta que a marca só é benéfica se ela for utilizada quando houver sinergia entre as ações porque, segundo a gestora, no caso de não haver sinergia entre os eventos, não existe também a necessidade da utilização da marca, não é viável forçar uma interação. Já para a gestora da AS7, o maior benefício que uma marca setorial pode trazer é a otimização de recursos e compradores.

Para a AG, o benefício que a marca poderia trazer seria potencializar o relacionamento criando na cabeça do comprador uma referência mais positiva, estudada, trabalhada e focada no discurso que foi elaborado. A gestora diz que a marca poderia fazer com que o setor fosse

associado aos atributos positivos em vez de deixar eles soltos para que o comprador interprete do modo que ele queira. Segundo ela, a marca é utilizada junto com os seus atributos para direcionar a imagem que o comprador vai criar do setor.

Para o diretor da E, um dos benefícios de uma marca setorial é poder auxiliar as pequenas empresas a chegar no 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 todo mundo combine e faça as mesmas ações, pra dividir o custo. O quadro 41 faz uma síntese dos resultados para os benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System.

Quadro 41 - Síntese dos benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System

Entrevistado	Benefícios trazidos pela marca Brasil Fashion System
AS1	Comunicar a identidade do grupo, o conceito de moda brasileira.
AS2	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização dos conceitos referentes à moda brasileira • Unifica o setor, deixando mais compreensível para o comprador o que é moda brasileira, simplifica este conceito.
AS3	Não estão utilizando a marca setorial, por isso ela não traz benefícios
AS4	Mostrar o conceito da moda brasileira integrada com vários segmentos
AS5	Traz maior visibilidade para o setor de moda
AS6	Só é benéfica se houver sinergia entre as ações para realizações de eventos em conjunto, caso não exista sinergia não é viável forçar uma interação
AS7	Trazer otimização de recursos e compradores
AG	Direcionar a imagem que o comprador vai criar do setor
E	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar as pequenas empresas a chegar no mercado externo por meio da organização do grupo e do discurso da marca. • A organização do grupo poderia deixar o processo de exportação mais barato

Fonte: elaboração da autora

4.3.5 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 não sabe o que a marca poderia melhorar, mas 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 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. Ela também comenta que é preciso que todas as associações deem seu posicionamento, para saber se eles vão realmente querer manter a marca e promovê-la ou não. Adicionalmente esta entrevistada considera que o maior desafio para a marca no momento, é sobreviver.

[...] porque eu acho que ela tá fadada a não ter muitos anos de vida, porque [...] uma marca que a gente tem um logo, a gente fez um branding, a gente criou uma marca que tem um logotipo, tem como aplicá-la, você vai ver no *brandbook*, tem tudo como uma marca [...] mas na prática, como que isso é desenvolvido? [...] não é uma marca viva nas entidades.

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,

[...] agora são alguns detalhes que a gente pode conseguir mais pra frente, é que agora a gente tá com insegurança política no país, a crise econômica e mundial pra economia, todas as entidades [...] estão segurando muita grana, a gente tá com pouca verba, com essa alta do dólar todas as entidades sofreram muito, porque todas as planilhas que a gente faz são em dólar, subiu esse dólar, a gente perdeu. Todo mundo perdeu muito dinheiro de ações que tavam previstas pra esse ano, teve que cancelar. Então não é o momento agora de a gente tentar trazer essa história, a gente precisa aguardar ter estabilidade política [...]e tem que tá todo mundo disposto.

Para o gestor da 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 AG muda tudo, a mudança 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.

O gestor da AS5 comenta que o desafio principal para que a marca continuasse no

exterior, é ela ser mais aplicada. Ele 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. O gestor ainda diz que acredita ser necessária uma ação mais robusta, com mais recursos investidos nisso.

Adicionalmente, ele também questiona a existência de várias marcas “Outra questão também é que existe marca para tudo quanto é lado, não sei se isso é algo importante, mas são muitas marcas. A Apex faz uma marca, depois faz outra, depois outra, não sei até que ponto isso é válido para a Apex. Até que ponto como ação governamental isso vale a pena.”.

Também foi perguntado para o gestor da 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 da 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 gestora da 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 desta associação, 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 entrevista 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.

Outras melhorias foram sugeridas, a gestora da AS7 fala 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 consideram 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.

Para a AG a marca deveria fazer uma análise mais atualizada do cenário que as associações vivem hoje e verificar porque ela não está sendo utilizada, para entender o que mudou da criação da marca até o momento. Já o diretor da E sugere que as associações tenham uma consultoria de marca permanente, que assessore as entidades neste projeto. Segundo ele, a assessoria disponibilizada pela empresa foi provisória. Além disso, o diretor fala que faltam alguns instrumentos de acompanhamento da gestão e também menciona sobre a descontinuidade dada as ações de marcas seroais pelos gestores responsáveis pelo projeto, ele menciona que ocorrem trocas de gestores várias vezes. Quando foi perguntado a ele qual era o principal desafio para a marca atualmente, ele diz que é a obtenção de disciplina para a utilização da marca e afirma que a marca foi criada e planejada, agora só falta ser implementada. O quadro 42 apresenta uma síntese dos desafios gerais considerados pelos entrevistados e das melhorias sugeridas por eles. As respostas dos entrevistados foram divididas em melhorias e desafios no quadro, porém, alguns entrevistados não sugeriram melhorias, ou consideraram que o desafio era a efetuar a melhoria, para estas situações foi indicado somente um dos resultados no quadro, conforme segue.

Quadro 42 - Síntese dos desafios e melhorias para a marca Brasil Fashion System

Entrevistado	Síntese dos desafios gerais e melhorias sugeridas pelos entrevistados
AS1	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria: não sabe o que poderia melhorar • Desafio: comunicação no geral, ter que utilizar várias marcas em um mesmo eventos e trabalhar com todas elas
AS2	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorias associações estarem dispostas e aceitar seguir as regras estabelecidas para a utilização da marca • Desafio: a marca sobreviver.
AS3, E	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria: que os gestores deem continuidade aos projetos anteriores • Desafio: Permanecer com a mesma gestão
AS5	<ul style="list-style-type: none"> • Desafio: que a marca seja utilizada • Melhoria: desenvolver estratégias de posicionamento de marca no exterior, mais tempo dedicado a isso, mais reuniões, mais recursos investidos e diminuir a quantidade de marcas existentes.
AS6	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria: estudo mais aprofundado sobre o que cada uma das entidades faz; existência de comitês de promoção comercial, de marca e de design que sejam responsáveis pela gestão da marca
AS7	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria: necessidade de uma gestão externa para a marca Brasil Fashion System e de recursos financeiros específicos para ela.
AG	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria: fazer uma análise do cenário que as associações vivem hoje e verificar porque a marca não está mais sendo utilizada para entender o que mudou
E	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria: ter uma consultoria de marca permanente com instrumentos de acompanhamento da gestão. • Desafio: obtenção de disciplina por parte das associações para a utilização da marca

Fonte: elaboração da autora

4.3.6 Síntese dos resultados para análise da proposição III

Para facilitar o entendimento sobre os resultados obtidos que serão utilizados para a análise da proposição III, foi desenvolvido um quadro síntese, que contém os principais desafios, benefícios e melhorias citados pelos entrevistados na seção anterior. É importante ressaltar que nem todos os entrevistados responderam exatamente o que foi perguntado nas questões, portanto, foi colocado no presente estudo as respostas consideradas aptas para análise, ou seja, que contribuiriam para o desenvolvimento do presente trabalho. Dessa forma, do mesmo modo que nos resultados apresentados anteriormente, o quadro indica as respostas válidas obtidas de acordo com o assunto abordado. Quando o entrevistado não respondeu sobre o assunto, também foi indicado no quadro 43.

Quadro 43 - Síntese dos resultados para análise da proposição III

ENTREVISTADO	DESAFIOS	BENEFÍCIOS	MELHORIAS
AS1	<p>Para a elaboração da personalidade: diversidade</p> <p>Para a comunicação: quantidade de marcas existentes</p> <p>De relacionamento: distância</p> <p>Geral: Reunir várias marcas em um evento</p>	<p>Auxílio no relacionamento: não</p> <p>Geral: Comunicar a identidade do grupo</p>	Não sugeriu
AS2	<p>Para a elaboração da personalidade: chegar a um acordo</p> <p>Para a comunicação: quantidade de marcas existentes</p> <p>De relacionamento: contato com o comprador</p> <p>Geral: Sobreviver</p>	<p>Auxílio no relacionamento: não</p> <p>Geral: Organizar e padronizar as ideias do que é o setor brasileiro de moda</p> <p>Aprendizado sobre as associações</p> <p>Ter uma unidade</p>	<p>Tempo disponível para as entidades se dedicarem à marca</p> <p>Verba</p> <p>Vontade de fazer</p>
AS3	<p>Para elaboração da personalidade: dar continuidade ao projeto</p> <p>Para a comunicação: Fazer com que a marca vá conquistando o mercado aos poucos</p> <p>De relacionamento: não mencionou</p> <p>Geral: Mudança de governo</p>	<p>Auxílio no relacionamento: não</p> <p>Geral: Atualmente não traz benefícios</p>	Investir constantemente na marca, independente de previsões positivas para o mercado.
AS4	<p>Para elaboração da personalidade: diversidade</p> <p>Para a comunicação: quantidade de marcas existentes</p> <p>De relacionamento: logística e acordos comerciais</p>	<p>Auxílio no relacionamento: Poderia contribuir</p> <p>Geral: Mostrar o conceito de moda integrado com vários segmentos</p>	Não sugeriu

Continua

Continuação

ENTREVISTADO	DESAFIOS	BENEFÍCIOS	MELHORIAS
AS5	<p>Para elaboração da personalidade: diversidade</p> <p>Para a comunicação: ocorrência de eventos simultâneos</p> <p>De relacionamento: disse que no geral existe um bom relacionamento</p> <p>Geral: Ser mais utilizada</p>	<p>Auxílio no relacionamento: poderia auxiliar</p> <p>Geral: trazer maior visibilidade ao setor de moda</p>	<p>Desenvolver estratégias de posicionamento de marca no exterior</p> <p>Disponibilizar mais tempo das associações</p> <p>Investir mais recursos</p> <p>Verificar aplicabilidade das diversas marcas existentes da Apex</p>
AS6	<p>Para elaboração da personalidade: diversidade</p> <p>Para a comunicação: ocorrência de eventos simultâneos com sinergia</p> <p>De relacionamento: mudar ou construir imagem positiva</p> <p>Geral: Melhorar a gestão da marca</p>	<p>Auxílio no relacionamento: Poderia contribuir, hoje não contribui</p> <p>Geral: benéfica se for utilizada quando existir sinergia</p>	<p>Estudo aprofundado sobre as entidades</p> <p>Entender quais ações são sinérgicas</p> <p>Elaboração de comitês da marca</p>
AS7	<p>Para elaboração da personalidade: diversidade</p> <p>Para a comunicação: ocorrência de eventos simultâneos a parte dos já existentes</p> <p>De relacionamento: contato com os compradores</p> <p>Geral: Fazer um projeto a parte para o Brasil Fashion System</p>	<p>Auxílio no relacionamento: Poderia contribuir, troca de contato dos compradores entre as associações e referência</p> <p>Geral: Traz otimização de recursos e compradores</p>	<p>Existir um olhar externo de gestão</p> <p>Recursos financeiros específicos pra Brasil Fashion System</p>
AG	<p>Para elaboração da personalidade: diversidade</p> <p>Para a comunicação: entregar os produtos que realmente correspondam aos atributos da marca</p> <p>Geral: Direcionar a imagem que o comprador vai criar do produto</p>	<p>Auxílio no relacionamento: Poderia contribuir, é o objetivo dela.</p> <p>Geral: Potencializar o relacionamento</p> <p>Criação de referência positiva</p>	<p>Fazer uma análise mais atualizada do cenário das associações</p>

Conclusão

ENTREVISTADO	DESAFIOS	BENEFÍCIOS	MELHORIAS
E	<p>Para elaboração da personalidade: grande número de entidades envolvidas; mudança constante de pessoas envolvidas; pouca disciplina</p> <p>Para a comunicação: Ter pessoas mais articuladas e com mais disciplina para colocar em prática o projeto</p> <p>Geral: implementar a marca</p>	<p>Auxílio no relacionamento: Sim, faz com que o cliente perceba o valor e a distinção da marca.</p> <p>Geral: auxiliar pequenas empresas a iniciar exportação</p>	Existir uma consultoria permanente para assessorar as entidades nesse projeto contínuo

Fonte: Elaboração da autora

4.3.7 Discussão dos resultados e análise da proposição III

A apresentação dos resultados sobre benefícios e desafios e também a elaboração do quadro 43, permitiu concluir que a proposição III pode ser confirmada apenas parcialmente. A terceira proposição diz que a marca setorial Brasil Fashion System traz benefícios ao setor de moda brasileiro. De acordo com o que foi apresentado nos resultados é possível perceber que a maioria dos entrevistados mencionam que a marca poderia trazer benefícios para o setor, porém no momento ela 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.

No entanto, é importante ressaltar que os gestores entendem que se a marca fosse devidamente aplicada, ela poderia trazer vários benefícios para as associações, os quais foram mencionados nos resultados. Devido a isso, confirma-se parcialmente a proposição III.

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, segundo eles 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) são 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. Enquanto que outras associações não possuem atributos brasileiros em seus produtos, e ainda mencionam que o vínculo da marca às cores, 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, 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 e da associação, amenizando o custo para os empresários que participarem.

Por meio das respostas dos entrevistados já apresentadas e 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 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.

Outra dificuldade é a existência de várias marcas da Apex. 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. 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 (IVERSEM; HEN, 2008).

O quarto motivo mencionado é que a troca de gestores da Apex 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 ocorrer as mudanças propostas é necessário tempo. Os gestores entrevistados dizem que eles têm interesse em continuar com a marca. Devido a isso, 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.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa definido para o presente estudo foi: **como deve ser composto um modelo de identidade para marcas setoriais aplicável à marca Brasil Fashion System?** Sendo assim, com a finalidade de resolvê-lo foi apresentado na seção 4.1.4 o modelo finalizado, que mostra todos os elementos que devem fazer parte dele. Dessa forma, o objetivo geral também foi atingido. A revisão de literatura do presente estudo contribuiu também para o desenvolvimento do modelo apresentado, pois os elementos que o compõem são provenientes dos estudos de Aaker (2007), Ghodeswar (2008), Silveira et al, (2013) e Mindrut et al. (2015).

No que diz respeito ao objetivo específico I, ele foi realizado ao identificar quais são os atributos envolvidos na construção da identidade da marca setorial estudada diante das organizações responsáveis por sua formação. A realização deste objetivo específico também permitiu verificar que dois dos elementos propostos pelo modelo de identidade de marca setorial não podem ser aplicados à gestão da identidade da marca Brasil Fashion System. Sendo assim, a proposição I foi parcialmente confirmada, pois apesar de a maioria dos elementos poder ser utilizada, foram identificadas duas restrições quanto à aplicação dos elementos: a não aplicabilidade do elemento embalagem e do elemento ação dos distribuidores à marca setorial estudada.

Também foi possível realizar o objetivo específico II e identificar os aspectos comuns percebidos pelas associações do setor de moda brasileiro sobre os elementos que compõem a identidade da marca setorial. No entanto, para este objetivo não foi possível confirmar a proposição II que é referente a ele, pois a percepção destes atributos assim como as atitudes tomadas pelas associações condizentes aos elementos, não são comuns entre si. Foi possível observar que existem percepções e atitudes comuns entre algumas associações, porém como a congruência não ocorre com todas as associações e para todos os elementos do modelo, não é justificável confirmar a proposição II.

Esta análise também permitiu inferir que, devido ao fato de as percepções entre as associações sobre a identidade da marca ser distinta, a sua identidade não fica consolidada, abrindo possibilidade para comunicações distintas da identidade para o público externo, que

por sua vez, podem ter imagens distintas entre si.

O objetivo III do presente estudo também foi realizado, visto que foram identificados os benefícios e desafios enfrentados pelas associações, pela Apex e pela Gad para a gestão da marca Brasil Fashion System. No entanto, a proposição III referente a este objetivo, foi parcialmente confirmada, pois foi compreendido que atualmente a marca Brasil Fashion System não está trazendo benefícios para o setor, porém os gestores entrevistados afirmam considerar viável a sua utilização e acreditam que ela poderia trazer benefícios ao setor caso fosse utilizada.

Dessa forma, é possível compreender que como a marca não está sendo utilizada pelas associações, não é possível trazer benefícios ao setor atualmente. Adicionalmente, foi possível observar que a falta de utilização da marca está relacionada à dificuldade de encontrar mercados-alvo comuns entre elas para que possam ser efetuadas ações em conjunto no exterior; à existência de várias marcas da Apex para serem utilizadas; à comunicação dos atributos definidos para a marca não ser considerada adequada para representar as indústrias de algumas das associações, à troca de gestores da Apex e das associações e a ausência de um comitê responsável pelo desenvolvimento da marca.

A dificuldade em encontrar mercados-alvo em comuns para realizações de eventos em conjunto pode ser considerada a principal dificuldade da marca Brasil Fashion System, pois todas as associações mencionaram que a intenção é que a marca seja utilizada em conjunto com outras associações, porém como os eventos ocorrem em mercados distintos, acaba sendo difícil realizar ações sinérgicas que possibilitem a sua utilização.

No que diz respeito à verba específica para projetos que utilizem a marca, foi verificado que seria uma ação importante, pois neste caso as associações não teriam que desviar o foco e o capital de projetos que já são realizados por ela. Neste caso, a Apex disponibilizaria uma verba a parte para que fosse utilizada somente em eventos conjuntos, onde as indústrias das sete associações participariam. Foi visto também que 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 que teria disponibilizado verba de modo errôneo, tanto para as indústrias, pois elas também

dispendem valores elevados para participar destes eventos no exterior.

A existência de várias marcas criadas pela Apex, conforme já mencionado, pode gerar confusões para o comprador internacional, sendo assim é necessário que seja estabelecido padrões de utilização da marca. Acredita-se também que a troca de gestores da marca atrapalha o seu desenvolvimento pois os novos gestores acabam por não dar continuidade ao projeto anterior destinado a ela.

O estudo possibilitou verificar também que os atributos definidos para a marca Brasil Fashion System não foram considerados benéficos a todas as associações, dessa forma é necessário encontrar atributos que possam ser comunicados no exterior beneficiando e representando todas as associações igualmente. 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 às 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.

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 devem-se 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, conforme mostrado no referencial teórico do presente estudo.

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. Devido a isso, para a marca do setor de moda, caso as barreiras encontradas não sejam solucionadas ou ainda se as organizações responsáveis pela sua gestão não considerar 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 do presente estudo 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.

O quadro 44 apresenta a verificação das três proposições definidas para o presente trabalho.

Quadro 44 – Verificação das proposições

Proposições	Conclusão	Detalhamento
P1. O modelo de identidade para marcas setoriais desenvolvido neste estudo pode ser aplicado para a análise dos atributos da marca Brasil Fashion System (CAPELLARO, 2013; AAKER, GHODESWAR, SILVEIRA et al. 2013; MINDRUT et al., 2015).	Parcialmente confirmada	As respostas dos entrevistados permitiram concluir que dois dos elementos anteriormente propostos no modelo de identidade para marcas setoriais não são aplicáveis à marca Brasil Fashion System, pois eles não são gerenciáveis pelas associações que compõem a marca setorial. Esses elementos são: embalagens e ações dos distribuidores e fornecedores. Sendo assim, tem-se que a proposição I pode ser confirmada apenas parcialmente.
P2. Os atributos da identidade da marca setorial Brasil Fashion System foram percebidos de modo convergente pelas associações que a compõem (IVERSEN; HEN, 2008)	Não foi confirmada	Esta proposição não pôde ser confirmada, tendo em vista que os gestores das associações entrevistados perceberam os atributos da identidade da marca Brasil Fashion System de modo divergente. Foi possível perceber que alguns atributos foram percebidos de modo semelhante por algumas associações, porém a proposição não pode ser confirmada, tendo em vista que para isto seria necessária uma percepção congruente de todas as associações diante de todos os elementos.
P3. A marca setorial Brasil Fashion System traz benefícios ao setor de moda brasileiro (RINGER et al., 2013; BRUWER; JOHNSON, 2010)	Parcialmente confirmada	As respostas dos entrevistados permitiram entender que esta proposição deve ser confirmada apenas parcialmente. Esta decisão foi tomada porque os entrevistados das associações, da Apex e da Gad mencionaram que atualmente a marca não está trazendo vários benefícios, porque ela não está sendo utilizada corretamente. No entanto, todos eles acreditam que se ela fosse colocada em prática, a marca poderia trazer benefícios ao setor.

Fonte: elaboração da autora

Sendo assim, acredita-se que o presente estudo obteve contribuições práticas e teóricas, conseguindo preencher as lacunas identificadas anteriormente. No que diz respeito à contribuição teórica, ela ocorreu no âmbito da literatura de marcas setoriais e também de identidade, pois foi desenvolvido o modelo de construção de identidade para marcas setoriais até então não abordado em estudos acadêmicos. Adicionalmente, foi realizado também o primeiro estudo sobre a marca Brasil Fashion System, tendo em vista que esta marca setorial ainda não havia sido analisada na literatura. Dessa forma, espera-se que o presente trabalho possa contribuir para pesquisas futuras referentes à marca setorial e também à identidade de marcas. Além disso, é esperado que o modelo desenvolvido possa ser aplicado para análise de marcas setoriais de outros setores em trabalhos posteriores, a fim de verificar sua

aplicabilidade para setores distintos.

Em relação à contribuição prática do presente trabalho, acredita-se que ele poderá auxiliar a gestão de marcas setoriais, principalmente o setor de moda brasileiro. O estudo de Tregear e Gorton (2009) indica a existência de desafios gerenciais para as marcas de setores. Segundo os autores, os desafios se encontram na fase de tomadas de decisões chaves como a criação da identidade da marca e a construção e proteção de sua reputação. Dessa forma, o desenvolvimento de um modelo de identidade para marcas setoriais, poderia contribuir para facilitar a elaboração e a construção de marcas para os setores, pois acredita-se que o modelo também poderá ser aplicado para outros projetos setoriais da Apex.

Especificamente para a marca do setor de moda brasileiro também houve contribuições gerenciais. A identificação dos aspectos comuns entre as associações pode contribuir para a gestão da marca, com a finalidade de aprimoramento dos componentes de sua identidade, assim como os referentes à sua comunicação, os de entrega de seus atributos e também elementos dos fatores externos. As melhorias consistem em conseguir fazer com que todas as dimensões da identidade da marca analisada, consigam ser percebidas de modo convergente pelas associações que a compõem. A convergência na percepção dos atributos é importante para que o desenvolvimento da identidade da marca possa ser feito de modo mais coeso e coerente, a fim de representar adequadamente todas as associações.

Ainda em relação às contribuições gerenciais para a marca Brasil Fashion System, é possível destacar a identificação dos benefícios, desafios e melhorias para a marca setorial estudada. A elucidação destes atributos também é importante para a gestão da marca, os benefícios, por exemplo, podem ser analisados para verificação da viabilidade de continuação da utilização da marca. Já os desafios devem ser explorados para que possam ser superados ao longo do tempo. Por fim, a realização das melhorias sugeridas deve contribuir para que a marca Brasil Fashion System aumente a sua contribuição para o setor de moda brasileiro.

5.1 Limitações

No que diz respeito à limitação decorrente da revisão de literatura, pode-se mencionar

a carência de estudos sobre marcas setoriais. Desse modo, foi só foi possível contrastar os resultados com alguns estudos de marcas setoriais que discutiam sobre o gerenciamento deste tipo de marca. Além disso, existe uma carência também de estudos sobre o setor de moda brasileiro e, mais especificamente sobre o seu desenvolvimento no exterior. Dessa forma, ocorreram limitações frente à comparação dos resultados com a literatura sobre estes temas.

Sobre a limitação da etapa empírica da pesquisa, por questão de custos só foi possível a realização de da coleta em campo de quatro das nove associações entrevistadas. No entanto, entende-se que as três entrevistas realizadas por Skype não sofreram limitações, pois era possível ter uma boa interação com o entrevistado deste modo. No entanto, alguns gestores preferiram participar da pesquisa por telefone em vez de ser por Skype. Neste caso ocorreram algumas limitações, pois as entrevistas não puderam ser gravadas, e a pesquisadora necessitou ouvir os entrevistados e fazer anotações ao mesmo tempo, o que acabou por dificultar um pouco a exploração e interação da pesquisadora com os dois entrevistados que optaram pela entrevista via telefone.

Uma segunda limitação referente à coleta de dados foi que as gestoras da Apex que são responsáveis pelo atual projeto da Brasil Fashion System, não quiseram participar da pesquisa de modo presencial ou por Skype, pois disseram que não tinham disponibilidade para agendar um horário com a pesquisadora. Estas gestoras, cuja participação foi solicitada, aceitaram responder à pesquisa apenas por questionário escrito, enviado por e-mail. Porém optou-se por não utilizar este questionário no presente estudo, pois as respostas estavam incompletas e muitas vezes não correspondiam ao que havia sido perguntado. Adicionalmente, a pesquisadora tentou enviar mais questões por e-mail para verificar se as gestoras poderiam completar as respostas ou trazer maiores contribuições. Porém, para este e-mail não foi obtida resposta.

Sendo assim, foi necessário entrar em contato com uma segunda colabora também da Apex que se dispôs a contribuir com o presente trabalho. No entanto, apesar de a gestora que aceitou participar da pesquisa ter acompanhado a criação da marca em 2012, atualmente ela mudou de área, e não sabe mais como está o andamento da marca estudada no momento, então esta gestora teve maior contribuição para questões referentes à criação da marca. No entanto quando foram feitas questões a respeito da marca atualmente, como por exemplo, o motivo de ela não estar sendo tão utilizada pelas associações, a gestora não soube responder,

pois a área dela atual na Apex é outra.

Uma possível limitação do modelo de identidade para marcas setoriais proposto no presente estudo é referente à sua aplicabilidade. Apesar de ser esperado que o modelo possa ser utilizado para a criação da identidade da marca dos demais setores, não é possível ter esta convicção, tendo em vista que a presente pesquisa só verificou a sua aplicabilidade para o setor de moda brasileiro.

5.2 Sugestão de pesquisas futuras

Desde modo, várias de investigações científicas podem completar esta linha de pesquisa abordada, principalmente pesquisas empíricas, contribuindo com a aplicação do modelo de identidade para marcas setoriais em outros setores, para que seja possível verificar se para os outros setores ele também pode ser visto como válido. No entanto, também 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; iv) verificar validade do modelo de identidade para marca setoriais proposto no presente estudo para os outros setores; 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 por uma única associação ou setor; viii) verificar utilização das marcas individuais das associações do setor de moda no exterior.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 63-75, 1989.
- ALBINO, J. C. A.; CARRIERI, A. P.; GUIMARÃES, F. J.; OLIVEIRA, A. R.; ALMEIDA, B. F.; GOMES, B. M. M.; *Luxo Made in Brazil: Um estudo de práticas de internacionalização e branding da Joalheria H. Stern*. In: **Coloque de l'IFBAE**, 5, 2009, Grenoble.
- ANHOLT, S. **Competitive identity: the new brand management for nations, cities and regions**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- APEX-BRASIL. 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 Exportações e Investimentos. Disponível em <<http://www.apexbrasil.com.br/projetos-setoriais>>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONOMICO E SOCIAL. Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas. BNDS setorial, n. 12, p. 17-50, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa: 2007.
- BONADIO, M. C.; MARINHO, M. G. S. M. C.; WAJNMAN, S. Moda e conhecimento: interfaces com as ciências humanas e a comunicação. *Revista de moda, cultura e arte*, v. 3, n. 3, 2010.
- BROWN, S.; KOZINETS, R.V.; SHERRY JUNIOR, J.F. Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 19-33, 2003.

BRUCH, K. L.. Indicações geográficas para o Brasil: problemas e perspectivas. In: PIMENTEL, Luiz Otávio; BOFF, Salete Oro; DEL'OLMO, Florisbal de Souza. (Org.). Propriedade intelectual: gestão do conhecimento, inovação tecnológica no agronegócio e cidadania. 1 ed. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2008.

CALIARI, M. A.; BUAINAIN, A. M.; CARVALHO, S. M. P.; CHAMAS, C. I.; SALLES-FILHO, S. L. M.; SILVEIRA, J. M. F. J. Proteção às indicações geográficas: a experiência brasileira. In: Seminario Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnológica, 12, 2007.

CANAAN, R. P.; TEIXEIRA, B.S.; **Possibilidades de contribuição do design em arranjos produtivos locais: um estudo de caso no setor de gemas e joias.** In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 11, 2014, Gramado.

CAPELLARO, A. F. **O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa.** 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Escola de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

CASTRO, R M.; GIRALDI, J. M. O processo de desenvolvimento e gestão da marca-país: Um estudo sobre marca Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação. Eletrônica**, v. 14, n. 2, p. 164-183, 2012.

CASTRO, V. A.; GIRALDI, J. M. E; **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, 7, 2015, Brasília.

CHERNATONY, L. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. **Journal of Marketing Management**, v. 15, n. 1-3, p. 157-179, 1999.

CHERNATONY, L.; HARRIS, F. Corporate branding and corporate brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 35, n. 3/4, p. 441-456, 2001.

CHERNATONY, L.; MCDONALD, M.; WALLACE, E. **Creating Powerful Brands.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.

COLEMAN, D.; CHERNATONY, L.; CHRISTODOULIDES, G. B2B Service brand identity: Scale development and validation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, p. 1063-1071, 2011.

DELGADO, D. Estratégia para a conquista do mercado globalizado. *Modapalavra*, v. 1, n. 2, 2008.

DI GIULIO, G. Polo de joias e bijuterias cresce com informalidade e pouca inovação. *Inovação Uniemp*, v. 2, n. 2, p. 42-45, 2007.

DINNIE, Keith. **Nation Branding: concepts, issues, practice**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

DOMEINSEN, Natalie. **Is there a case of national branding?** International Trade Forum, n.1, 2003.

DONOGHUE, S. Projective Techniques in consumer research. **Journal of Family Ecology and Consumer Sciences**, v. 28, n. 1, p. 47-53, 2000.

DUARTE, G. A. **A transferência da informação em arranjos produtivos locais de gemas e joias**. 2011. 171 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ECSH, F. R.; LANGNER, T.; SCHMITT, B. H.; GEUS, P. Are brand forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. **Journal of Product and Brand Management**, v.15, n. 2, p. 99-105, 2006.

FERRONATO, P. B.; FRANZATO, C. Open design e slow fashion para a sustentabilidade do Sistema moda. *ModaPalavra*, v. 9, n. 1, 2015.

FETSCHERIN, Marc. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**, v. 27, n. 4, p. 466-479, 2010.

FREITAS, L. Estratégia de design em empreendimento de moda: as tramas do sucesso empresarial no design de moda na cidade do rio de janeiro. 2007. 133f. Dissertação (Mestrado em Artes e Design) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

GARCIA, R.; MOTTA, F.; SCUR, G.; LUPATINI, M.; MOREIRA, J. R. C. Esforços inovativo de empresas no Brasil uma análise das indústrias têxtil-vestuário, calçados, móveis e cerâmica. **São Paulo em perspectiva**, v. 19, n. 2, 2005.

GASPERIN, C.; REICHELT, V. P.; **Mercado de luxo: estratégias para internacionalização de empresas joalheiras do Brasil**. In: Simpósio Internacional de Administração e Marketing , 4., 2009, São Paulo.

GHODESWAR, B. M. **Building brand identity in competitive markets: a conceptual model**. Journal of Product & Brand Management, v. 17, n. 1, p. 4-12, 2008.

GLASS, R. F.; CASTRO, A. M. G. As indicações geográficas como estratégia mercadológica para vinhos. **Embrapa informação tecnológica**, v.35, 2009.

HAIR, J. F.; CELSI, M. W.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Mcgraw Hill, 2014. 453 p.

HE, H.W.; BALMER, J. M. T. Alliance brands: building corporate brands through strategic alliances? **Journal of Brand Management**, v. 13, n. 4-5, p. 242-256, 2006.

HEDING, T.; KNUDTZEN, C. F.; BJERRE, M. **Brand Management: research, theory and practice**. New York: Routledge, 2009. 286 p.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, v. 102, n. 46, 2005.

HORTMAN, S. **Exportação de joias, pedras preciosas e artesanato mineral**. Disponível em: <<http://www.joiabr.com.br/comex/export.html>>. Acesso em: 23 setembro 2014.

HOSANY, S.; EKINCI, Y.; UYSAL, M.; Destination image and destination personality: an application of branding theories to tourism places. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 5, p. 638-642, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E JOIAS. **Iniciativas**. Disponível em: <<http://international.ibgm.com.br/initiatives/>> Acesso em: jan 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. Projeto setorial Apex Brasil, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/acoes/>> Acesso em: jan.

2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **Design Brasileiro de Joias: Construção de uma identidade.** Brasília. 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **Exportação brasileira do capítulo 71 da NMC.**2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **Exportação brasileira capítulo 71 da NCM** (jan./mai. De 2015), 2015. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/blog/exportacao-brasileira-do-capitulo-71-da-ncm-jan-mai-de-2015/>> Acesso em: jul. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **Exportação brasileira do capítulo 71 por principais países de destino**, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/blog/exportacao-brasileira-do-cap-71-por-principais-paises-de-destino/>> Acesso em: jul. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. Informa 81: **O setor se organiza.** Boletim informativo, Brasília, v. 81, set/ dez 2014. Disponível em: <http://www.ibgm.com.br/wp-content/uploads/podio_attach/240189862/147636637.pdf> Acesso em: mai. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. Informa 82: **O Brasil recebe a indústria joalheira mundial**, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/blog/ibgm-informa-no-82-2/>> Acesso em: jul. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **O setor em grandes números.** Disponível em <http://novo.infojoia.com.br/uploads/arquivos/file/35f70-285-OSetoremGrandesNumeros2012_Completo.pdf> Acesso em: mar. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **O setor joalheiro e a competitividade global**, 2015. Disponível em: <<http://www.ibgm.com.br/blog/o-setor-joalheiro-e-a-competitividade-global/>> Acesso em: jan. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. **The gems and Jewelry sector in Brazil.** Rio de Janeiro. 2011

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Plano Aquarela 2020. Disponível em: <http://www.embratur.gov.br/lai_embratur_secon/export/sites/lai/galerias/download/Plano_Aquarela_2020.pdf>. Acesso em: nov. 2015.

IVERSEN, Nina; HEM, Leif E. Provenance association as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. **European Journal of Marketing**, v. 42, 5/6, p. 603-626, 2008.

JACK, E. P.; RATUR, A. S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.

KAPFERER, J. **Beyond positioning, retailer's identity**. In: Esomar Seminar Proceedings, 1986, Brussels.

KAPFERER, J. **New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term**. 4. ed. London and Filadelfia: Kogan Page, 2008.

KENT, R. J.; ALLEN, C. T. ; Competitive interference effects in consumer memory for advertising: the role of brand familiarity. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, 97-105, 1994.

KOTLER, P.; GERTNER, D. O estratégico marketing de lugares. **Dossiê HSM Management**, v. 44. Maio-Jun 2004.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, Donald. **Marketing de Lugares: Como conquistar crescimento de longo prazo na América Latina e no Caribe**. São Paulo: Pearson, 2007.

LEITÃO, D. K. Nós, os outros: construção do exótico e consumo de moda brasileira na França. *Horizontes antropológicos*, v. 13, n. 28, 2007.

LINDBERG, A; BLOMKVIST, C; JOHANSSON, M. **Understanding the relationship between brand identity and brand image: A case study of Coop**. 2012. 92 f. Bachelor Thesis (Marketing Communication) – School of Business and Economics, Linnaeus University, 2012.

LOW, G. S.; LAMB, C. W. The Measurement and Dimensionality of Brand

Associations. **Journal of Product Management**. v. 9, n. 6, p. 350-370, 2000.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARIUTTI, F. G. GIRALDI, J. M. E. Fundamentos da marca Brasil: Uma análise da comunicação virtual em websites de agências de turismo. **Caderno virtual de turismo**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 60-77, abr. 2012.

MEDEIROS, M. L; MACHADO, D. F; PASSADOR, J. L. **Técnicas Projetivas: potenciais para o uso em pesquisas em Turismo**. In: Congresso Latino Americano de Investigação Turística, 5., 2012, São Paulo.

MILANEZ, B.; OLIVEIRA, J. A. P. Innovation for sustainable development in artisanal mining: advances in a cluster of opal mining in Brazil. **Resources Policy**, v. 38, n. 4, p. 427-434, 2013.

MINDUTRI, S. ; MANOLICA, A. ; ROMAN, C. T. Building brands identity. **Procedia Economics and Finance**, v. 20, p. 393-403, 2015.

NADEAU, J. ; HESLOP, L. ; O' REILLY, N. ; LUK, P. ; Destination in a country image context. **Annals of Tourism Research**, v. 35, n. 1, p. 84-106, 2008.

NIEDERLE, P. A.; Compromissos para a qualidade: projetos de indicação geográfica para vinhos no Brasil e na França. 2011. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade federal rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011, 263f.

NOVCIC, B.; DAMNJAVONIC, V.; POPESKU, M. Serbia brand identity: perspectives os residents and diaspora. **EuroMed Journal of Business**, v. 7, n. 3, p. 256-267, 2012.

OLIVEIRA, J. A. P.; ALI, S. H. Gemstone Mining as a development cluster: A study of Brazil's emerald mines. **Resources Policy**, v. 36, n. 2, p. 132-141, 2011.

PALMA, E. P. **Estratégias de negócios sustentáveis em empresas industriais do**

setor mineral de gemas e joias. 2011. 155 f. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011. 263f.

PAPPU, Ravi; QUESTER, Pascale. Country Equity: Conceptualization and empirical evidence. **International Business Review**, v. 19, p. 276-291, 2010.

PINHEIRO, R. M.; CASTRO, G. C.; SILVA, H. H.; NUNES, J. M. G. **Pesquisa de Mercado.** 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

POHLMANN, M.; SILVA, F. P.; DUARTE, L. C.; KINDLEIN JUNIOR, W. Influência da velocidade de avanço no acabamento de ceras para modelagem de joias via fresamento CNC. In: Congresso Brasileiro de Engenharia de Fabricação, 7, 2013, Rio de Janeiro.

RAUPP, F. M. BEUREN, I. M. **Metodologia de pesquisa aplicável às ciências sociais.** In: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. BEUREN, I. M. (Org). São Paulo: Atlas, 2003.

RINGER, Naya Jayme; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia; CAPELLARO, Angélica Ferreira; LIBONI-AMUI, Lara Bartocci. The brand creation process in the information Technology Sector: The case of Brasil IT+. **Internacional Journal of business administration**, v.4, n.2, p. 27-38, 2013.

ROBIC, A. R.; FREDERICO, E. Fast Fashion: um estudo das bases teóricas fast fashion. In: Coloquio Moda, 4, 2008, Novo Hamburgo.

ROSA, L. A. B.; KNEIPP, J. M.; BICHUETI, R. S.; GOMES, C. M.; CESARIO, O. A.; SCHERER, F. L. A inovação em empresas de pedras preciosas de ametista do sul: um comparativo à luz da internacionalização. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, 2012.

ROTH, K. P.; DIAMANTOPOULOS, A. Advancing the country image construct. **Journal of Business Research**, v. 62, p. 726- 740, 2009.

ROY, Dilip; BANERJEE, Saikat. CARE-ing strategy for integration of brand identity with brand image. **Internacional Journal of Commerce and Management**, v. 17, p. 140-148, 2008.

ROY, Dilip; BANERJEE, Saikat. Identification and measurement of brand identity and image gap: a quantitative approach. **Journal of Product & Brand Management**, v. 23, n. 3, p. 207-219, 2014.

RUZZIER, M. K; CHERNATONY, L. Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. **Journal of Business Research**, v. 7, n. 2, p.124-142, 2012.

SCHULTZ, M., ANTORINI, Y. M.; CSABA, F. F. **Corporate Branding: Purpose, People, Process**, Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2005.

SILVEIRA, C.; LAGES, C.; SIMÕES, C. Reconceptualizing brand identity in a dynamics environment. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 1, p. 28-36, 2013.

THERKELSEN, A; HALKIER, H. **Umbrella place branding. A study of friendly exoticism and exotic friendliness in Coordinated National Tourism and Investment Promotion**. 2004. Discussion Paper – School for Postgraduate Interdisciplinary Research on Interculturalism and Transnationality, Aalborg Universit, Aalborg, 2004.

THOMPSON, A. Nations, national identities and human agency: putting people back into nations. *The sociological Review*, v. 49, p. 18–32, 2001.

TREGGAR, Angela; GORTON, Matthew. The challenges of sharing: brand as club goods. **European Journal of Marketing**, v.43, n. 5/6, p. 826-842, 2009.

UPSHAW, L. B. **Building brand identity: a strategy for success in a hostile marketplace**. 1. Ed. New York: Wiley, 1995.

VALENTE, M. E. R.; PEREZ, R.; RAMOS, A. M.; CHAVES, J. B. P. Indicação Geográfica de alimentos e bebidas no Brasil e na União Européia. **Ciência Rural**, v. 42, n. 3, p. 551-558, 2012.

VÁSQUEZ, R, P. **Comunicação da marca: aportes da publicidade imprensa na comunicação da identidade**. 2006. 288 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação)- Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

VELOSSO, C. Q. Indicação geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da

ligação do produto ao território. 2008. 166f. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2008.

APENDICE A

Roteiro de entrevista para grupo de interesse 1

Nome do entrevistado:			
Entidade:		Cargo:	
Local da entrevista:		Data:	

Componentes da identidade

1. Quais são os atributos da personalidade da marca?
2. Como eles foram definidos?
3. Qual é o mercado alvo para a sua associação? (Quais países?)
4. Ele coincide com o mercado alvo da marca Brasil Fashion System?
5. Qual é o diferencial dos produtos associados à marca em relação aos produtos dos demais países?
6. Os atributos da marca Brasil Fashion System (vibrante, diverso, sustentável e autêntico) têm proximidade com os produtos exportados pela sua associação?
7. De que modo eles se relacionam?
8. A marca Brasil Fashion System possui associação com o Brasil? Quais?
9. Os produtos que a sua associação exporta, está relacionado com características brasileiras?
10. As indústrias que são associadas buscam saber o que os clientes internacionais querem? Como isso é feito?
11. Elas poderiam sofrer mudanças para agradar os consumidores internacionais?

Comunicação da identidade

12. Como é a campanha de marketing no exterior?
13. Todas as associações participam? Quem define como vai ser a campanha e seus atributos? Em que ocasiões a marca é utilizada?
14. Quantas vezes a marca Brasil Fashion System foi utilizada pela sua associação? Em quais países?
15. Como foi desenvolvida a identidade visual? Que atributos foram planejados para serem comunicados?
16. Qual a percepção que vocês querem que os compradores internacionais tenham sobre

a marca Brasil Fashion System? O que seria importante ser comunicado pela identidade visual para a sua associação?

17. De que modo é possível que os compradores internacionais percebam os atributos da marca Brasil Fashion System (diverso, vibrante, sustentável, autêntico)? Onde eles aparecem na identidade visual?
18. Foi desenvolvida papeleria para a Brasil Fashion System? Ela é utilizada?
19. Quais são as ferramentas de promoção utilizadas para a divulgação da marca BGJ?
Eventos/ Revistas/ Televisão/ Internet?
20. A marca Brasil Fashion System é utilizada em embalagens dos produtos exportados?

Entrega da identidade

21. Existem programas de relacionamento das indústrias da sua associação com os clientes internacionais? Como isso ocorre?
22. Vocês acompanham a quantidade vendida pelas empresas para seus compradores?
23. Como vocês sabem quais dos seus produtos vendem mais para os consumidores finais dos compradores internacionais?
24. Vocês buscam saber se os seus produtos estão sendo bem aceitos pelos compradores internacionais?

Fatores externos

25. Que países são os principais concorrentes para a sua associação?
26. Para a sua associação exportar produtos com uma marca que a vincula às características brasileiras, é algo positivo ou negativo? Existe preconceito com os produtos brasileiros?
27. O ambiente em que as indústrias brasileiras estão inseridas pode afetar a construção da marca? De que maneira?
28. Você tem conhecimento sobre o comportamento do comprador no mercado que os produtos serão exportados?
29. Vocês recebem o *feedback* do comprador depois do relacionamento? Alguma vez algum comprador internacional demonstrou restrições aos produtos brasileiros?
Como?
30. Como é feita a distribuição dos produtos da sua associação no exterior?
31. Vocês sabem como os compradores internacionais apresentam os produtos brasileiros no exterior? Eles mencionam que o produto é de origem brasileira?

32. Existe alguma orientação dada aos compradores internacionais sobre modo de divulgação, exposição, venda e pós-venda das mercadorias brasileiras?

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista para grupo de interesse 2

Nome do entrevistado:			
Entidade:		Cargo:	
Local da entrevista:		Data:	

Componentes da identidade

1. Qual é a personalidade da marca?
2. Como a personalidade foi definida?
3. Como foi definido o mercado-alvo para a Brasil Fashion System?
4. Como vocês escolhem onde serão realizadas as feiras internacionais e quais associações vão participar?
5. Existe a possibilidade disponibilizar verbas à parte para as associações para fazer um evento que todas elas participassem do Brasil Fashion System?
6. Quais são as características dos produtos vinculados à moda brasileira?
7. A marca Brasil Fashion System possui associação com o Brasil? Quais?
8. A Apex auxilia de algum modo para que as empresas possam se orientar para o comprador internacional?

Comunicação da identidade

Comunicação da identidade

9. Quais são os aspectos que devem ser comunicados pela marca Brasil Fashion System?
10. Em que ocasiões a marca é utilizada? Todas as associações participam? Quem define como vai ser a campanha e seus atributos?
11. Qual é a percepção do logotipo que vocês querem que os compradores internacionais tenham ao olhar para a marca Brasil Fashion System?
12. Foi desenvolvida uma papelaria para a marca Brasil Fashion System?
13. Quais são as ferramentas de promoção utilizadas para a divulgação da marca BFS?
Eventos/ Revistas/ Televisão/ Internet?

14. A marca Brasil Fashion System é aplicada às embalagens dos produtos exportados?

Entrega da identidade

15. A Apex incentiva a realização de programas de relacionamentos com os compradores internacionais? Como isso é feito? Como entram em contato com os compradores?
16. A Apex acompanha a quantidade vendida dos produtos de cada uma das associações? Como isso é feito?
17. Vocês buscam saber se os produtos brasileiros estão sendo bem aceitos no exterior? Como isso é feito?

Fatores Externos

18. Quais são os principais concorrentes considerados pela Apex, no setor de moda?
19. Qual é a percepção que os compradores internacionais têm do Brasil? É algo positivo ou negativo?
20. No caso de existir alguém da Apex que acompanhe as feiras internacionais, essa pessoa alguma vez já presenciou algum comprador internacional demonstrando restrições aos produtos brasileiros? Como?
21. Existe acompanhamento do comportamento do consumidor disponibilizado pela Apex?
22. Existe alguma orientação dada aos compradores internacionais sobre modo de divulgação, exposição, venda e pós-venda das mercadorias brasileiras? Isso é uma ação desempenhada pela Apex?
23. A Apex dá alguma orientação sobre a distribuição dos produtos no exterior?

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista para grupo de interesse 3

Nome do entrevistado:			
Entidade:		Cargo:	
Local da entrevista:		Data:	

Componentes da identidade

1. Foram as associações que definiram quais seriam os atributos a serem comunicados pela marca Brasil Fashion System ou a Gad?
2. Como esses atributos foram definidos? Como a personalidade foi criada?
3. Foi definido um mercado-alvo para a marca? Qual é?
4. Você considera que os produtos brasileiros que são exportados para o exterior, representam as características de sustentável, diverso, autêntico e vibrante?
5. A marca Brasil Fashion System tem a intenção de ser vinculada aos atributos brasileiros? Quais atributos?
6. A marca Brasil Fashion System comunica a orientação para o cliente das associações? Por exemplo, ela comunica que as associações buscam entender e se adaptar ao consumidor? De que modo isso é feito?

Comunicação da identidade

7. Quem define como será a campanha? A Gad ou as associações?
8. Você sabe como está sendo a campanha de marketing no exterior? Onde que as associações estão usando a marca?
9. De que modo é possível que os compradores internacionais percebam os atributos da marca Brasil Fashion System (diverso, vibrante, sustentável, autêntico)? Onde eles aparecem?
10. Foi proposto para a marca Brasil Fashion System a utilização de materiais de papelaria, com o logotipo da marca?
11. Onde elas deveriam utilizar a marca? Como a Gad propôs a utilização desta marca para as associações? Deveria ser comunicada em eventos, revistas, internet, livros)?
12. As embalagens utilizadas para a exportações de produtos brasileiros deveriam conter o

logotipo da marca?

Entrega da identidade

13. Foi proposto que nos projetos comprador ou nas missões internacionais, a marca fosse utilizada?
14. De que modo a marca Brasil Fashion System poderia auxiliar no relacionamento com os compradores internacionais?
15. A Gad ou as associações fazem o acompanhamento para saber se a marca está tendo repercussão positiva no exterior? Se ela está sendo bem comunicada?

Fatores externos

16. Quais são os principais concorrentes dessa marca?
17. De que modo o ambiente em que as indústrias brasileiras estão inseridas pode influenciar o desenvolvimento da marca?
18. A origem brasileira é algo positivo de ser comunicado no exterior para as associações do setor de moda?
19. Algum colaborador da Gad acompanha pessoalmente as feiras internacionais? Qual é a sua função?
20. No caso de existir alguém da Gad que acompanhe as feiras internacionais, essa pessoa alguma vez já presenciou algum comprador internacional demonstrando restrições aos produtos brasileiros? Como?
21. Existe alguma orientação dada aos compradores internacionais sobre modo de divulgação, exposição, venda e pós-venda das mercadorias brasileiras? Isso é uma ação desempenhada pela Gad?

APENDICE D

Roteiro de entrevista questões gerais grupos de interesse 1, 2 e 3

Nome do entrevistado:			
Entidade:		Cargo:	
Local da entrevista:		Data:	

1. No geral, qual você considera que é a principal dificuldade para o setor de moda em definir os atributos comunicados pela marca Brasil Fashion System?
2. Qual é a principal dificuldade em relação à comunicação da marca Brasil Fashion System?
3. Qual é a principal dificuldade no relacionamento com os compradores internacionais do setor? A marca Brasil Fashion System ajuda neste relacionamento? Por quê?
4. Em que aspecto a marca Brasil Fashion System traz mais benefícios para a sua associação?
5. O que poderia melhorar? Quais são os principais desafios em relação ao vínculo da sua associação com esta marca?