

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

ANGÉLICA FERREIRA CAPELLARO

O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa

ORIENTADORA: PROFA. DRA. JANAINA DE
MOURA ENGRACIA GIRALDI

RIBEIRÃO PRETO

2013

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

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

ANGÉLICA FERREIRA CAPELLARO

O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa

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 Original.

ORIENTADORA: PROFA. DRA. JANAINA DE
MOURA ENGRACIA GIRALDI

RIBEIRÃO PRETO

2013

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.

Capellaro, Angélica Ferreira

O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa. Ribeirão Preto, 2013.

110 p. : il. ; 30 cm

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

Área de concentração: Administração de Organizações.

Orientador: Giraldi, Janaina de Moura Engracia.

1. Marca. 2. Imagem de país. 3. Marca país. 4. Marca setorial.

FOLHA DE APROVAÇÃO

CAPELLARO, A. F. **O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa.** Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pelas oportunidades e pelas pessoas que fazem parte da minha vida.

À Profa. Dra. Janaina de Moura Engracia Giraldi, por sua orientação e experiência, por seu apoio e incentivo contínuos, essenciais a esta pesquisa.

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

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

Aos colegas do programa que me proporcionaram a representação discente na Comissão Coordenadora de Programa (CCP) PPGA0 e aos professores membros da CCP, pelos momentos de discussão e reflexão em busca de melhorias para o PPGA0.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa.

Ao Prof. Dr. Edson Crescitelli e a Profa. Dra. Adriana Cristina Ferreira Caldana, membros da banca de qualificação e da defesa, pelas contribuições a esta pesquisa.

Aos entrevistados que participaram desta pesquisa: representantes da Apex-Brasil e ABIMAQ, do INPI, Ibravin e das consultorias FutureBrand e TopBrands.

Aos amigos que fiz na FEA-RP e aos que me acompanham desde sempre, especialmente Anamaria, Laura e Fernanda.

Ao meu noivo, Daniel, por sua paciência e incentivo ao desenvolvimento das minhas atividades acadêmicas e profissionais.

Aos meus pais, Angelo e Maria, e ao meu irmão, Marcelo, minha família, a quem sempre serei grata.

“The question we must answer is why.”

Michael Porter

RESUMO

CAPELLARO, A. F. **O desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil: uma análise comparativa de marcas.** 2013. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Algumas características de um produto ou serviço podem ser facilmente reproduzidas, contudo o valor de uma marca é um ativo intangível que as empresas buscam e que possibilita a diferenciação em relação aos demais concorrentes de mercado. Muitos estudos analisam outra interferência no processo de decisão de compra: a influência de informações a respeito do país de origem de um bem ou serviço nas atitudes do consumidor (chamada de “efeito país de origem”). O efeito país de origem está relacionado à imagem de um país, bem como à sua marca. Muitas empresas, tentando aproveitar o potencial da imagem de seu país de origem, utilizam as marcas de países com o intuito de alavancar suas atividades, ou ainda utilizam uma marca setorial relacionada à imagem de seu país. A presente pesquisa analisou estudos realizados sobre a construção de marcas setoriais e, em virtude dos poucos casos relatados na literatura que abordaram o processo de criação e gestão da marca, a fim de, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento teórico desse tipo de estratégia de marca. A pesquisa de campo foi exploratória e qualitativa, sendo utilizados dados secundários e entrevistas em profundidade com agentes da Apex-Brasil, bem como do INPI e de consultores atuantes na área, para a compreensão e aprofundamento da temática. Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, juntamente com a triangulação dos dados. Como resultados das análises concluiu-se que os processos de desenvolvimentos de marcas setoriais ainda estão em fase de implantação e que a marca têm sido utilizada apenas para alavancar exportações.

Palavras-chave: Marca. Imagem de país. Marca país. Marca setorial.

ABSTRACT

CAPELLARO, A. F. **The brand development sector in Brazil: a comparative analysis of brands.** In 2013. 110 f. Dissertation (Master in Management of Organizations) - Faculty of Economics, Business and Accounting of Ribeirão Preto, University of São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

Some products' or services' characteristics can be easily reproduced, although the brand equity is an intangible asset sought out by the companies and that allows differentiation from other competitors in the market. Many studies analyze interference in the buying decision process: the influence of information about the goods' or services' country of origin in consumer's attitudes (the so-called "country of origin effect"). The country of origin effect is related to the country's image as well as its brand. Many companies, trying to benefit from their country of origin image, use brands containing the name of their country in order to leverage their activities. They can also use an industry brand related to their country image. This study intends to analyze in detail some studies about industry's brands (or sector brands) because of the few cases reported in the literature about the branding strategy. It also aims to contribute to the theoretical development of this kind of brand strategy, through the purpose of a method for sector branding that could be replicated in different industries and countries. The field research will be exploratory and qualitative, including the use of secondary data and in-depth interviews with Apex-Brasil's and INPI's agents and consultants to understand the research theme. The data analysis included content analysis and methodological triangulation. The results of the analysis was concluded that the development processes of sector brands are still in the implementation phase and that the mark has been used only to boost exports.

Keywords: Brand. Country Image. Country-brand. Sector brand.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As marcas são mais que produtos.	25
Figura 2 – Identidade, Imagem e Posicionamento da marca.	27
Figura 3 – Estratégia da marca guarda-chuva.	30
Figura 4 – Modelo NBAR.	31
Figura 5 – Modelo conceitual de identidade e imagem de marca-país.	36
Figura 6 – Evolução da marca-país.	42
Figura 7 – Marca Brasil.	45
Fonte: Brasil, 2010b.	45
Figura 8 – Modelo de criação de Marca País Kotler e Gertner.	47
Figura 9 - Modelo de criação de Marca País Kotler e Gertner.	48
Figura 10– Logotipos da FNC.	58
Figura 12 – Relação entre marca-país e marca setorial.	64
Figura 13 – Resumo das etapas da pesquisa.	67
Figura 14 – Etapas da Análise das Entrevistas.	77
Figura 15 – Resumo do Método.	78
Figura 16 – Logo e slogan da BMS.	82
Figura 17 – Logo da <i>Wines of Brazil</i>	83
Figura 18 – Mapa conceitual com as categorias.	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro Resumo do Referencial Teórico.	23
Quadro 2 – Projetos Setoriais da Apex-Brasil.....	61
Quadro 3 – Grupos de Interesse.	69
Quadro 4 – Entrevistas realizadas.	69
Quadro 5 – Entrevistas realizadas por objetivos e contribuições.....	70
Quadro 6 – Questões direcionadoras do estudo e proposições.....	71
Quadro 7 – Tipos de Análises dos Dados.....	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Problema de Pesquisa	19
1.2	Objetivos.....	20
1.3	Estrutura do trabalho.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
	Quadro 1 – Quadro Resumo do Referencial Teórico.....	23
2.1	Gestão de Marca	24
2.2	Elementos de marca.....	31
2.3	Imagem de país	34
2.4	Marca-país	38
2.5	Marca Brasil.....	45
2.5.1	Etapas de desenvolvimento de Marcas-Países.....	46
2.6	Marca setorial	50
2.6.1	Desenvolvimento da marca Café de Colombia	56
2.6.2	Projetos Setoriais Apex-Brasil	59
2.7	Considerações - Referencial Teórico	62
3	MÉTODOS DA PESQUISA.....	65
3.1	Tipo da Pesquisa e Método da Coleta de Dados.....	65
3.2	Grupos de Interesse.....	67
3.3	Questões e proposições	71
3.4	Procedimentos de Coleta de Dados	72
3.5	Procedimentos de Análise de Dados.....	74
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	79
4.1	Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de Marcas Setoriais: Branding	79
4.2	Termo de Referência para elaboração e desenvolvimento de Planejamento Estratégico Setorial para a Internacionalização.....	80
4.3	Entrevista com a <i>TopBrands</i>	81
4.4	Entrevista com a <i>FutureBrand</i>	81
4.5	Entrevista com a <i>ABIMAQ – Brazil Machinery Solutions</i>	82
4.6	Entrevista com a <i>Ibravin – Wines of Brazil</i>	83
4.7	Entrevistas com representantes do INPI	83

4.8	Entrevista com representante Apex-Brasil.....	84
4.9	Análise da Proposição 1.....	84
4.10	Análise da Proposição 2.....	85
4.11	Análise da Proposição 3.....	86
4.12	Análise da Proposição 4.....	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	90
5.1	Limitações do estudo.....	90
5.2	Sugestões para pesquisas futuras.....	90
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICE A.....	103
	APÊNDICE C.....	106
	APÊNDICE D.....	107
	APÊNDICE E.....	108
	APÊNDICE F.....	109
	APÊNDICE G.....	110

1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente corporativo, a competição faz com que um processo de fabricação possa ser facilmente reproduzido por empresas concorrentes em virtude da agilidade e facilidade de acesso às informações. Contudo, as vantagens competitivas relacionadas à marca dificilmente são copiadas, conforme a ideia defendida por Aaker (2007a) de que construir marcas fortes se tornou uma prioridade do marketing em virtude das vantagens competitivas geradas.

O gerenciamento de marcas se mostra como potencial fator de diferenciação. Existem diferentes estratégias de marcas que determinam o posicionamento, a vantagem competitiva e a proposição de valor de produtos, empresas e serviços (WHEELER, 2008). Wheeler (2008) afirma que não há consenso sobre os tipos de marca, de modo que a autora define alguns: marca endossada, pluralística, subsidiária, genérica e monolítica. Em contrapartida, os autores Kotler e Keller (2006) sintetizam as estratégias em três opções principais: desenvolvimento de novos elementos de marca para um novo produto, aplicar elementos de marcas preexistentes e utilizar uma combinação dos anteriores.

Além das marcas como diferencial competitivo, deve-se considerar também o papel do país de origem na competitividade empresarial. Roth e Diamantopoulos (2009) defendem que uma imagem de país de origem favorável possui considerável impacto na avaliação dos consumidores sobre produtos originários de diferentes países e, portanto, essa imagem influencia suas subseqüentes decisões de compra. As implicações descritas evidenciam o chamado efeito país de origem que, segundo Anholt (2007), assim como uma marca, atua como um atalho no processo de tomada de decisão.

Para que a avaliação dos consumidores seja positiva em relação a um produto, é necessário que o país de origem tenha uma imagem conhecida e valorizada (ANHOLT, 2007). Além disso, a imagem da marca de um lugar é central para seu progresso e prosperidade (ANHOLT, 2010a). Neste contexto, pode-se ponderar que as reputações de países são como as imagens de marcas de empresas, produtos ou serviços, as quais estão relacionadas a um conjunto de associações, lembranças, expectativas e outros sentimentos, sendo esses elementos críticos para a competitividade de países, cidades e regiões (ANHOLT, 2007). Segundo Anholt (2010a), a principal diferença está na robustez das imagens de um país ou de

uma cidade, uma vez que essas imagens não podem ser facilmente alteradas, além da dificuldade para controlar o “produto” nacional (a própria nação) ou a maneira como ele se comunica com o mundo.

A importância do tema “país de origem” é demonstrada pela pesquisa de Usunier (2006) a qual indica que, durante o período de 1965 a 2005, cerca de 1000 estudos, incluídas apresentações em conferências e dissertações, foram publicados a respeito do tema. Desse total, mais de 400 foram publicações acadêmicas (periódicos com avaliações por pares) de diversos países, categorias de produtos e tipos de consumidores entrevistados (aspectos demográficos e nacionalidades diversos), revelando ao desenvolvimento da literatura de Marketing a respeito da influência do país de origem de um produto na avaliação dos consumidores.

Nadeau et al. (2008) explicitam que existem duas áreas de estudos que se desenvolveram separadamente por meio de literaturas distintas: a Imagem do País de origem de um Produto (em inglês *Product Country Image – PCI*) e a Imagem de Destino Turístico (em inglês *Tourism Destination Image – TDI*), sendo esta geralmente relacionada às percepções (imagens) de um destino e a primeira relacionada às percepções de compradores sobre o país onde ocorreu a produção ou a origem de determinado item (ou seja, onde o produto foi fabricado, onde foi desenvolvido, onde é a matriz da empresa e a localização do país). Dessa forma, apesar de contribuírem para o desenvolvimento de literaturas distintas, os dois campos investigam as imagens complexas percebidas a respeito de lugares e como esse elemento afeta a decisão do consumidor, tanto para produtos como para destinos turísticos (NADEAU et al., 2008).

Em consonância, Elliot, Papadopoulos e Kim (2011) afirmam que, nos últimos anos, ambas as vertentes começaram a ser definidas como componentes de um conceito mais ou amplo ou “geral” de imagem de país (*General Country Image*). Contudo, apesar do potencial de interação entre as áreas, elas se desenvolveram independentemente e limitaram os resultados de suas interações. Percebe-se, entretanto, que o conceito de imagem de lugares é central para o marketing de lugares e para a teoria de desenvolvimento de marcas de lugares (ELLIOT; PAPADOPOULOS; KIM, 2011).

Os estudos sobre marca de país (ou marca de nação), segundo Fetscherin (2010), emergiram da área de marketing, e seus fundamentos vêm de diferentes áreas de estudo: país

de origem, marcas de destino, imagem de país e identidade de país. Segundo Kotler et al. (2006) o marketing de lugares abrange quatro atividades principais: desenvolver posicionamento e imagem fortes e atraentes para um lugar; estabelecer incentivos para os atuais e possíveis compradores/ usuários de seus bens/ serviços; fornecer produtos e serviços locais de maneira eficiente e promover os valores e a imagem do local a fim de os públicos reconheçam suas vantagens diferenciadas. Deve-se considerar que as pesquisas sobre marketing de país e lugares são ainda iniciais, atraindo a atenção de acadêmicos, pessoas relacionadas à elaboração de políticas públicas e praticantes nas últimas décadas (ELLIOT; PAPADOPOULOS; KIM, 2011).

Considerando especificamente a temática de marca de lugares, apesar do aumento de artigos sobre o tema, ainda não há uma definição comum para o termo marca-país (Fetscherin, 2010). Por exemplo, Dinnie (2008) o define como o conjunto único e multidimensional de elementos que fornecem à nação uma base cultural de diferenciação e relevância para seu público-alvo. Fetscherin (2010), por sua vez, indica que marca-país envolve toda a imagem de um país, incluindo aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais, históricos e culturais, visão também compartilhada por Anholt (2007) ao afirmar que os países são como marcas, pois geram associações nas mentes das pessoas. De maneira mais abrangente Kotler e Gertner (2004) afirmam que tal marca é a imagem que as pessoas guardam de determinado lugar e que pode ser trazida à tona pela simples menção de seu nome.

Florek e Conejo (2007) argumentam que a criação de marcas de países mostra-se relevante especialmente para países em desenvolvimento, a fim de definir seus papéis político, econômico e social. Entretanto, apesar dos benefícios associados às marcas de lugares, países em desenvolvimento enfrentam desafios adicionais quando da criação e gestão de suas marcas nacionais, de maneira que, além de concorrer com países desenvolvidos, seus governos em geral não possuem os recursos necessários para um programa adequado de gestão de marca, não se restringindo a recursos financeiros, mas também humanos (*know-how* técnico). Portanto, os estudos de marca-país em países em desenvolvimento, como o Brasil, são relevantes, pois, além de contribuírem para o desenvolvimento da literatura, podem contribuir para a resolução de alguns problemas estratégicos.

Apesar da marca-país representar, em alguns casos, vantagens competitivas para a nação (habitantes, governantes e setores da economia), diferentes setores podem demandar diferentes estratégias de desenvolvimento de marcas, caso estes não sejam favorecidos, por

exemplo, pela imagem e/ou pela marca do seu país. Porter (1990) afirma que a maneira como empresas criam e sustentam vantagens competitivas em uma indústria global fornece os fundamentos para entender o papel do país sede neste processo e acrescenta que as nações têm êxito quando as circunstâncias de um país sustentam uma estratégia adequada para um setor ou segmento, ou seja, se as circunstâncias nacionais propiciam um ambiente adequado para o desenvolvimento de tal atividade econômica.

Florek e Conejo (2007) destacam que os países em desenvolvimento (especialmente os países pequenos) devem encontrar maneiras inovadoras para criar, posicionar e comunicar suas marcas nacionais. Os autores sugerem que esses países poderiam focar em exportar um produto emblemático ou representativo do país (“*a flagship product*”), que tenha não apenas potencial de comércio no mercado internacional, mas que também simbolize o país, desenvolvendo e fortalecendo assim suas marcas-países. Adicionalmente aos benefícios comerciais, o fato de exportar produtos que representem a nação transferirá associações positivas para o país e podem servir de base para o desenvolvimento de uma identidade da marca-país (FLOREK; CONEJO, 2007).

Um exemplo foi o processo do *Café de Colombia* que estabeleceu uma estratégia para licenciar os produtores em função da qualidade e da origem dos grãos, de acordo com as regras estabelecidas pela *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia* (WIPO, 2010). Pike (2008) afirma que comercialização de produtos como commodities tem aumentado em virtude da dificuldade de diferenciação em mercados ou setores saturados. Para conseguir obter diferenciação, faz-se necessária a valorização do setor a fim de torná-lo competitivo internacionalmente, sendo uma das estratégias a padronização dos atributos de um produto por todos os produtores.

Porter (1990) evidencia também que a natureza da competição e as fontes de vantagens competitivas diferenciam-se entre indústrias e ainda entre os segmentos da indústria. Assim, pode-se inferir que uma estratégia viável para 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 melhor promovê-lo e alcançar suas atividades, ou seja, uma marca setorial.

Considerando a realidade nacional, faz-se necessária a distinção nesse momento entre diferentes tipos de registros de marcas previstos na legislação brasileira que podem gerar confusão a respeito do objeto desse estudo, marcas setoriais, uma vez que existem algumas intersecções entre os temas e as definições. No Brasil, segundo a Lei de Propriedade Industrial (BRASIL, 1996), três tipos de registros de marca são definidos: marca de produto ou serviço, marca de certificação (a fim de atestar a conformidade do produto ou serviço com normas ou especificações técnicas) e marca coletiva (utilizada para identificar produtos ou serviços de uma entidade). Os itens passíveis de registro de uma marca são definidos na mesma Lei, sendo essa a forma de proteção legal da propriedade intelectual (intangível), mas não um pré-requisito para a existência da marca no mercado.

Além das marcas registradas, é possível solicitar ao INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) o registro de Indicações Geográficas (IG) que foi instituído também pela Lei. No Brasil, foram encontrados 21 registros de IG concedidos pelo INPI (2012a). Esses registros podem ser caracterizados como uma tentativa de proteger e/ou promover a introdução de produtos e/ou serviços brasileiros no comércio internacional, além do aspecto de diferenciação dos produtos e/ou serviços no mercado, destacando as características de origem (Indicação de Procedência) e também de qualidade (Denominação de Origem) conforme o registro solicitado. As IG não possuem prazo de validade estipulado e por possuírem relação com uma região ou cidade que se tornou conhecida ao longo dos anos em virtude de seus produtos ou serviços (INPI, 2013), ou seja, o vínculo principal está em uma localidade e não em um setor do Brasil todo.

O INPI (2013) destaca que “a IG delimita a área de produção, restringindo seu uso aos produtores da região (em geral, reunidos em entidades representativas) e onde, mantendo os padrões locais, impede que outras pessoas utilizem o nome da região em produtos ou serviços indevidamente”. Dessa forma, conforme mencionado, a Indicação de Procedência (IP) refere-se “ao local que se tornou conhecido por produzir, extrair ou fabricar determinado produto ou prestar determinado serviço” (INPI, 2013), enquanto a Denominação de Origem (DO) refere-se “ao nome do local, que passou a designar produtos ou serviços, cujas qualidades ou características podem ser atribuídas a sua origem geográfica” (INPI, 2013). Assim, no momento da análise do pedido de DO, as qualidades e/ou características do produto devem ser comprovadamente relacionadas exclusiva ou essencialmente, ao meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos (INPI, 2013).

Considerando o histórico recente das IG (após a Lei de 1996), o número de solicitações e o interesse por esse tipo de certificação é cada vez maior (INPI, 2013), contudo, apesar dos benefícios expostos (proteção legal e diferenciação), também não constituem um requisito para a existência de uma marca setorial.

A temática de marcas setoriais tem início no Brasil com o surgimento da marca “Cafés do Brasil” a partir de iniciativas do extinto IBC (Instituto Brasileiro de Café) que foi criado em 1952 (MOREIRA, 2007). A fase seguinte (entre meados da década de 70 e 1995) foi marcada pelo fim do IBC pelo então presidente Fernando Collor e pelo período em que outros setores foram também incentivados a exportar, não sendo mais o setor cafeeiro a prioridade do governo e por essa razão perdendo o foco das atividades de divulgação da marca “Cafés do Brasil” (MOREIRA, 2007). Nesse momento em que as atividades brasileiras recuaram, a Colômbia e outros países latino-americanos consolidaram suas imagens em importantes mercados consumidores de café, como, por exemplo, os Estados Unidos (MOREIRA, 2007).

Segundo Moreira (2007), a terceira fase, que se estende desde 1995 até os dias atuais, é caracterizada por novas iniciativas que tentam recuperar a imagem da marca setorial, com novos programas de qualidade e divulgação da marca, como o Programa de Qualidade do Café (PQC), o Programa Permanente de Controle da Pureza do Café da ABIC (Associação Brasileira da Indústria de Café) e a participação do Projeto Setorial Integrado (PSI) da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC).

A Apex-Brasil é o principal órgão de incentivo e promoção de marcas setoriais brasileiras como: Brasil IT+, Wines of Brazil, Brazil Machinery Solutions, Brazilian Beef, entre outros exemplos, agindo principalmente com o intuito de alavancar as exportações dos setores por meio do reconhecimento internacional dos produtos e das marcas. Segundo o Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de Marcas Setoriais (APEX-BRASIL, 2009), desde a criação da Agência, os projetos setoriais foram e são incentivados a criar marcas para os setores que representam.

Constata-se, a partir das bases de dados selecionadas para realização dessa pesquisa (*Scopus, Emerald, Web of Knowledge, Scielo, EBSCO, Portal CAPES de Periódicos e ProQuest*), que as marcas setoriais apoiadas pela Apex-Brasil (por meio dos chamados Projetos Setoriais) não foram descritas e analisadas na literatura com o objetivo de

compreender o fenômeno (barreiras e vantagens ao desenvolvimento, indicadores de viabilidade para o desenvolvimento de marcas setoriais, aplicabilidade e problemas na gestão de marcas setoriais) e compreender o papel desempenhado pela Apex-Brasil.

Em outros países, alguns estudos como de Pharr (2005), Banks et al. (2007), Vrontis e Pappasolomou (2007), Reina et al. (2007), Florek e Insch (2008), Alonso e Northcote (2009), Blue (2009), Bruwer e Johnson (2010), Tregear e Gorton (2009), Yildirim e Sahinoglu (2010), abordaram a temática de marcas setoriais, contudo em nenhum dos estudos citados foi descrito o processo de desenvolvimento da marca ou um método replicável (passo a passo para a criação e gestão da marca setorial) a outros países ou setores, nem mesmo revelaram o contexto de aplicação desse tipo de marca e os agentes participantes e essenciais ao processo. Esses estudos descrevem em geral os produtos e o histórico dos setores.

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa exploratória qualitativa em duas etapas: revisão bibliográfica e pesquisa de campo com entrevistas em profundidade a fim de aprofundar o entendimento sobre o tema. De maneira que a justificativa teórica desta pesquisa foi contribuir para o desenvolvimento da área de estudos sobre marcas setoriais, uma vez que os estudos nessa área são recentes (menos de 10 anos) e apenas o estudo de Ringer et al. (2013) retrata a realidade brasileira de uma marca setorial ao analisar o caso da Brasil IT+, a marca setorial para o setor de tecnologia da informação. Já a justificativa prática foi auxiliar na compreensão do desenvolvimento de marcas setoriais a fim de contribuir para o estabelecimento de marcas setoriais brasileiras sólidas no mercado externo, contribuindo também para o desenvolvimento da imagem e da marca Brasil, uma vez que segundo Anholt (2010a, p. 4) é inegável que lugares possuem imagens de suas marcas e que essas imagens são críticas para o sucesso em vários contextos internacionais que caracterizam a economia moderna. Com base nas informações apresentadas, foi elaborado o problema de pesquisa a seguir.

1.1 Problema de Pesquisa

A fim de melhor evidenciar a relação entre marca de produto, marca setorial e imagem e marca de país, compreender quais as características de uma marca setorial e como as

empresas podem se beneficiar do uso desse tipo de marca, considerando em quais situações é possível ter êxito no seu desenvolvimento, a seguinte questão de pesquisa foi definida:

- **Como as marcas setoriais podem ser comparadas à marca de produtos e de países?**

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa foi: compreender como marcas setoriais podem ser comparadas às marcas de produtos e marcas de países, evidenciando quais as semelhanças e diferenças entre esses conceitos. Adicionalmente, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Compreender o desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil;
- Identificar quais as dificuldades e barreiras enfrentadas por marcas setoriais (quando da implantação dessa estratégia pelas associações);
- Identificar a utilidade e aplicabilidade de marcas setoriais no contexto brasileiro (qual o perfil do setor que utiliza essa estratégia de marca);
- Comparar o processo de desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex-Brasil com modelos consolidados de marcas de países e de produtos, a fim de identificar pontos de convergência e divergência entre os processos.

1.3 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo do estudo, o qual se encerra nesta seção, apresentou o problema da pesquisa bem como seus objetivos, além de introduzir os principais assuntos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa. A seguir, o capítulo 2, apresenta a revisão da literatura,

tendo como referencial teórico os conceitos essenciais para o embasamento da pesquisa: gestão de marca, imagem de país, marca-país e marca setorial.

No capítulo 3 é apresentado, além da caracterização do tipo de pesquisa, o método utilizado na pesquisa, desde a revisão bibliográfica até a descrição do estudo de campo, incluindo coleta e análise dos dados, bem como as fontes de dados necessárias para que os objetivos fossem alcançados.

Em seguida, o capítulo 4 apresenta os resultados e discussões a respeito da pesquisa de campo, bem como as comparações teóricas pertinentes. Por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo, limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico apresenta o embasamento teórico para esta pesquisa. Após a introdução dos principais temas e objetivos do estudo do capítulo anterior, o Referencial Teórico aprofundou os temas que serviram como base para a realização da pesquisa empírica, para a análise dos resultados e para as discussões.

No primeiro item da revisão é apresentado o tema mais abrangente relacionado ao objeto deste estudo: marcas. Neste item são apresentados os principais conceitos relativos às marcas e as principais nomenclaturas utilizadas para definir os diversos tipos existentes. Há ainda um subitem relativo a elementos de marca.

Os dois tópicos seguintes apresentam conceitos de marcas aplicados à realidade de países, sendo os principais: imagem de país e marca-país. Neste tópico são apresentadas definições e relações entre os conceitos, além da contextualização da marca Brasil.

Na última parte da revisão da literatura, são apresentados estudos internacionais que abordaram a temática de marcas setoriais, ainda que de uma forma indireta ou com outra denominação e exemplos de atividades desenvolvidas pela Apex-Brasil com o intuito de alavancar as marcas setoriais brasileiras.

O Quadro 1, a seguir, expõe os principais conceitos abordados e fontes utilizadas para composição do referencial teórico no intuito de introduzir os conceitos que foram abordados durante o desenvolvimento do presente estudo.

Temas	Tópicos relacionados	Resumo dos Conceitos	Principais Fontes
Gestão de Marca	Definição de marca	Nome, termo, sinal, símbolo ou <i>design</i> , com o objetivo de identificar produtos ou serviços.	AMA (1995)
	Aspectos da marca	Conceito de marca é mais abrangente que o de produto, contudo não são conceitos independentes.	Aaker (2007)
		Quatro aspectos: identidade, imagem, propósito e patrimônio da marca.	Anholt (2007)
	Tipos de marca	Nomes individuais, nomes de família abrangentes, nomes de família separados para todos os produtos e nome comercial da empresa.	Kotler e Keller (2006)
		Marca <i>master</i> , marca endossante, submarca, descritora, marca de produto, marca guarda-chuva, diferenciador de marca e aliança de marca.	Aaker (2007)
		Marca-produto, marca-linha, marca-gama, marca-guarda-chuva, marca fonte e marca-aval.	Kapferer (2003)
Imagem de país	Definições de imagem de país	Estereótipos que são agregados aos produtos de um país específico; O conceito de imagem de país não é unidimensional; A imagem de um país pode ser formada por meio de experiências anteriores.	Nagashima (1970); Jaffe e Nebenzahl (2001); Kim (2006).
	Papel da imagem de país	Um país depende de sua reputação em vários aspectos	Anholt (2007)
Marca-país	Definições de marca-país	Simples pronuncia de seus nomes; A marca-país consiste em um conceito único e multidimensional de elementos; “Marca” é uma metáfora perfeita para a maneira como lugares competem uns com os outros/ Identidade Competitiva.	Kotler e Gertner (2002); Dinnie (2008); Anholt (2010a)/ Anholt (2008).
	Marketing de lugares	Processo de criação de valor agregado para atrair e sustentar investimentos para um lugar.	Kotler et al. (2006)
Marca setorial	Definições de marca setorial	Uma marca única para produtos de duas ou mais organizações; Quando não há benefício em utilizar a marca do país em produtos; O desenvolvimento da marca-país não é viável, a marca setorial pode ser uma alternativa.	Tregear e Gorton (2009); Iversen e Hem (2008); Domeisen (2003).

Quadro 1 – Quadro Resumo do Referencial Teórico.
Fonte: elaborado pela autora.

2.1 Gestão de Marca

A *American Marketing Association* (AMA, 1995) define marca como um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou qualquer elemento, com o objetivo de identificar produtos ou serviços de um fornecedor a fim de diferenciá-los de seus concorrentes. Ainda segundo a associação, uma marca pode identificar um item, uma família de itens ou todos os produtos de um fornecedor.

Complementando a definição de marca, Wheeler (2008) acrescenta que ela representa as expectativas que estão na mente do consumidor sobre um produto, um serviço ou uma empresa. Diferentemente, Anholt (2007) afirma que uma marca é um produto ou serviço ou organização que são combinados aos seus respectivos nomes, identidades e reputações.

Segundo Kapferer (2003), a palavra em inglês *brand* (marca) é derivada de *brandon*, que remete ao ato de marcar a carne de um animal com um símbolo que sinaliza a posse do mesmo. Keller e Machado (2009, p. 2) afirmam que a palavra *brand* é derivada do nórdico antigo *brandr*, que significa queimar, remetendo ao mesmo ato apresentado por Kapferer (2003).

Aaker (2007a) propõe em seu modelo de construção de marca que inicialmente deva ser realizada a análise estratégica da marca, que inclui uma análise dos principais clientes (tendências, motivação, necessidades não atendidas, potencialidades), uma análise da concorrência (imagem/ identidade da marca, potencialidades, estratégias e vulnerabilidades) e uma autoanálise (imagem da marca existente, tradição da marca, pontos fortes/ capacidades, valores da organização).

Dessa forma, as marcas identificam a origem ou o fabricante de um produto, atribuindo ao fabricante ou ao distribuidor responsabilidades pelo produto (KOTLER; KELLER, 2006), além de proteger os consumidores e fabricantes dos concorrentes que oferecem produtos quase idênticos (AAKER, 1998).

De maneira geral, a marca está relacionada ao sucesso, dado que ser lembrado pelos consumidores e se destacar diante dos concorrentes é essencial, contudo mostra-se uma tarefa cada vez mais difícil considerando a atuação das empresas em mercados cada vez mais competitivos.

As definições de marca podem ser separadas em dois campos: as definições que focam nas manifestações visuais da marca e as definições mais profundas que vão além dos aspectos visuais e tentam captar a essência de uma marca (DINNIE, 2008). Além disso, destaca-se que há uma distinção entre um produto e uma marca e que, na tentativa de propor os argumentos de tal distinção, AAKER (2007a, p. 78) apresenta a Figura 1 – As marcas são mais que produtos.



Figura 1 – As marcas são mais que produtos.
Fonte: Aaker (2007a, p. 78).

A Figura 1 evidencia que o conceito de marca é mais abrangente que o de produto, contudo não são conceitos independentes apesar de serem distintos. O produto inclui características como escopo, atributos, qualidade/ valor e usos, enquanto a marca inclui essas características dos produtos e ainda: usuários do produto, o país de origem, as associações organizacionais, a personalização da marca, os símbolos, relacionamento marca-cliente, os benefícios emocionais e os de auto-expressão (AAKER, 2007a).

Kapferer (2003) defende que o *branding* (processo de desenvolvimento e gestão de marca) é indispensável e cria uma diferença, sendo este o único modo de a empresa se distinguir dos concorrentes. Anholt (2007) complementa ao afirmar que se trata do processo de desenvolvimento, planejamento e comunicação do nome e da identidade da marca com a intenção de construir ou gerenciar sua reputação. O autor acrescenta que existem quatro

aspectos distintos da marca: identidade, imagem, propósito e patrimônio da marca (*brand equity* – termo original que será utilizado para se referir ao patrimônio da marca).

A identidade da marca define como ela é, considerando seus valores, sinais para seu reconhecimento, sua diferença, sua permanência e sua visão, ou seja, permite gerir a marca no médio prazo, em relação a suas bases e sua forma, incluindo a comunicação e a extensão da marca (KAPFERER, 2003). Anholt (2007) acrescenta que a identidade é conceito central de um produto, expresso clara e distintamente, de modo que para produtos e serviços comerciais, trata-se do que pode ser visto pelo consumidor: um logotipo (logo), um slogan, embalagem e design do próprio produto.

Sobre a imagem da marca, deve-se esclarecer um conceito precedente, conforme evidencia Aaker (1998): as associações da marca. Essas associações podem ser avaliadas como fortes ou fracas, de acordo com as experiências ou exposições à comunicação da marca, e representam um elo entre algo e uma imagem na memória de um indivíduo. Dessa forma, a imagem é um conjunto de associações, em geral organizadas de forma significativa na mente do consumidor (AAKER, 1998) ou público-alvo (ANHOLT, 2007), podendo ser ou não compatível com a imagem da marca segundo Anholt (2007). Kapferer (2003) complementa que a imagem é um conceito de recepção, enquanto a identidade é um conceito de emissão e, sendo assim, a identidade precede a imagem.

O propósito ou posicionamento da marca evidencia as características distintivas em relação à concorrência e motivadoras para o público-alvo (KAPFERER, 2003). Aaker (1998) explicita que o posicionamento, além de refletir como as pessoas percebem a marca, também reflete como a empresa busca ser percebida. Segundo Kapferer (2003), as grandes marcas possuem mais que um posicionamento ou posição dominante no mercado, pois elas possuem uma determinada posição em relação à categoria do produto.

De maneira complementar, Anholt (2007) afirma que as empresas, especialmente aquelas que possuem marcas fortes, frequentemente discursam sobre esse aspecto interno da marca como “o espírito da organização”, “vivenciando a marca”, “valores compartilhados” ou “propósito comum”. Segundo o autor, a ideia é que uma promessa para o mercado possui um significado pequeno se não houver comprometimento dos trabalhadores e de públicos envolvidos nas atividades da empresa (*stakeholders*) e se a promessa não for vivida fora das estruturas internas, dos processos e da cultura organizacional. Esse aspecto do *branding* é

também de extrema importância quando se tratam de países, cidade e regiões (ANHOLT, 2007).

Apesar de serem conceitos distintos (identidade, posicionamento e imagem da marca), pode haver confusão entre os conceitos em virtude da abstração temática. Com o intuito de esclarecer como os conceitos de identidade, imagem e posicionamento da marca se relacionam, Pike (2008) apresenta um modelo reproduzido na Figura 2 – Identidade, Imagem e Posicionamento da marca que é adequado tanto para produtos quanto para lugares.

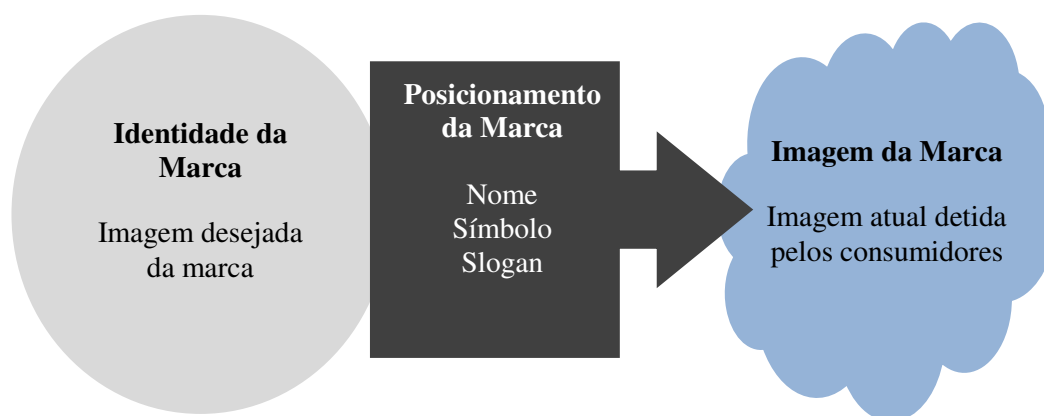


Figura 2 – Identidade, Imagem e Posicionamento da marca.
Fonte: Pike (2008, p. 218).

A Figura 2, além de evidenciar a distinção dos conceitos, mostra o posicionamento da marca como elemento de ligação entre a identidade (o que foi definido pela organização) e a imagem da marca (como a marca é vista pelos consumidores e/ ou público-alvo), sendo este um meio potencial de aumentar a congruência entre os dois outros conceitos (PIKE, 2008, p. 218).

Por fim, o *brand equity* é um dos elementos que também devem ser geridos. Aaker (2007a) define o *brand equity* como um conjunto de ativos associados ao valor percebido de um produto ou serviço, sendo as principais categorias relacionadas à consciência do nome da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações com marca. Anholt (2007) afirma que se uma empresa, produto ou serviço adquire uma reputação positiva, poderosa e sólida, o valor da marca torna-se um ativo de enorme valor, sendo provavelmente mais valioso do que todos os ativos tangíveis da empresa por representar a habilidade da empresa de continuar a

comercializar produtos/ serviços com uma margem sustentável até quando a imagem de sua marca se mantiver intacta.

Pike (2008) acrescenta que o *brand equity* influencia o valor da empresa, de maneira que dada a dificuldade de inserir novas marcas no mercado, as empresas desejam que os clientes paguem um preço *premium* por marcas bem conhecidas. Para Pappu e Quester (2010), o desenvolvimento bem sucedido de uma marca é importante para a criação de ativos intangíveis como o *brand equity*, sendo de fato o maior objetivo das empresas o aumento do patrimônio de suas marcas.

Considerando os aspectos relativos às marcas, faz-se necessário definir os tipos de estratégias ou arquiteturas de marcas. Existem quatro estratégias mais frequentes que são adotadas para marcas em produtos e serviços, conforme Kotler e Keller (2006) definem: nomes individuais, nomes de família abrangentes, nomes de família separados para todos os produtos e nome comercial da empresa combinado com diferentes tipos de produtos. No entanto, diferentemente, Aaker (2007b) define outra tipologia ou estratégias de marcas, uma vez que não há consenso em relação a este assunto e cada autor acaba desenvolvendo uma nomenclatura própria. A nomenclatura, segundo este autor, reflete um ponto de vista externo e desempenha os papéis de marca *master*, marca endossante, submarca, descritora, marca de produto, marca guarda-chuva, diferenciador de marca e aliança de marca. Kapferer (2003) por sua vez identifica seis tipos de esquemas ou estruturas para gerenciar as relações entre marcas e produtos ou serviços, sendo marca-produto, marca-linha, marca-gama, marca-guarda-chuva, marca fonte e marca-aval. O autor afirma que cada um dos esquemas determina o papel da marca e o tipo de ligação com os produtos que ela abrange.

Outra estratégia não menos importante, a de marcas corporativas, refere-se a empresas que oferecem e dão suporte ao produto ou ao serviço definidos por suas marcas, podendo ser a mesma marca que dá nome aos produtos/ serviços (por exemplo, Motorola) ou não (MSN da Microsoft), segundo Aaker (2007b). A marca corporativa, segundo o mesmo autor, possui uma característica peculiar de refletir uma organização e, dessa forma, desenvolver e alavancar atributos organizacionais, bem como de produtos e serviços. He e Balmer (2006) esclarecem o conceito de marca corporativa, destacando a possibilidade de sua utilização para países, cidades e regiões, e afirmam que antes o conceito era definido como “*company brands*”, ou seja, marcas organizacionais que, segundo Aaker (2007b), definem propriamente entidades organizacionais distintas. O exemplo dessa estratégia trazido por Balmer (2010)

reflete ainda a possibilidade de incluir o nome do local de origem na marca, como aconteceu com a *British Petroleum*, atual BP.

Ahmed et al. (2002) já haviam destacado que as empresas podem ajustar suas estratégias de marca, adotando ou adicionando um nome de marca que esteja associado ao seu país, desde que ele tenha uma imagem favorável. Kapferer (2003) defende que quando duas marcas estão em um produto, o público memoriza um mais do que o outro.

Esse tipo de estratégia de utilizar duas marcas associadas, segundo Kapferer (2003) é a estratégia de comarca ou *co-branding* e trata-se de uma aliança resultante da menção concomitante de duas marcas, por vezes com o intuito de aumentar as chances de sucesso de extensões de marca fora de seu mercado de origem. Rocha e Christen (2008) afirmam que as extensões de marca ocorrem quando é utilizada a mesma marca em duas ou mais linhas de produto que atendem a necessidades distintas de consumidores. Segundo os autores, as extensões estão relacionadas a sinergias que as organizações podem obter, além de melhor aceitação do consumidor e facilidade de introdução de novas linhas no mercado.

Vale destacar ainda o papel das marcas impulsionadoras que estão também relacionadas à estratégia de *co-branding*. Segundo Aaker (2007a, p. 233) “a marca impulsionadora é aquela que aciona a decisão de compra; sua identidade representa aquilo que o cliente primordialmente espera receber por meio da compra”, ou seja, a marca impulsionadora representa a proposta de valor fundamental para a decisão de compra e experiência de uso.

Com o intuito de nortear o presente estudo, algumas estratégias devem ser destacadas. A estratégia nomes de família abrangente proposta por Kotler e Keller (2006) é por vezes chamada de marca guarda-chuva, dado que a marca-mãe (marca preexistente que origina o processo de extensão de marca – lançamento de um novo produto) contribui para o lançamento do novo produto e alavanca suas vendas (KOTLER; KELLER, 2006). Sobre essa mesma estratégia, Aaker (2007b) afirma que ela define um grupo de produtos sob uma marca comum (por exemplo, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel etc. como sendo Microsoft Office). Kapferer (2003) acrescenta que a marca guarda-chuva possui como principais vantagens a capitalização do nome da marca (já conhecido) e a reputação da marca para atuar em setores nos quais antes estava ausente, além da economia de escala em nível internacional.

A Figura 3 – Estratégia da marca-guarda chuva evidencia como uma marca comporta vários produtos em diferentes mercados, uma vez que cada uma possui uma comunicação própria e distinta segundo Kapferer (2003).

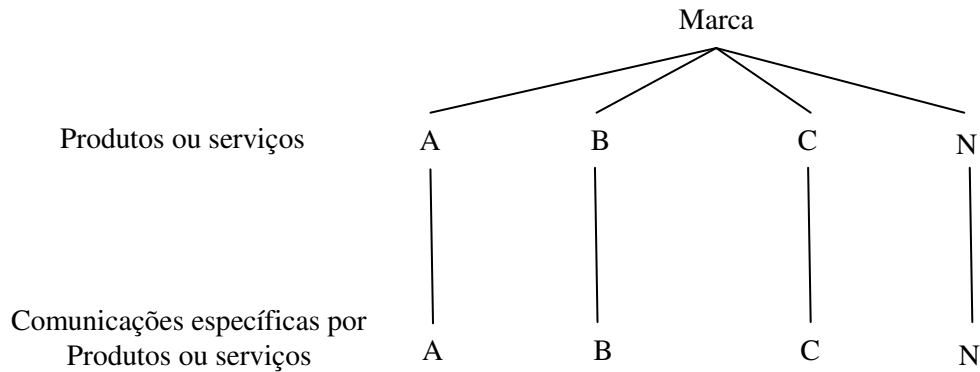


Figura 3 – Estratégia da marca guarda-chuva.
Fonte: Kapferer (2003, p. 199).

A Figura 3 mostra que a marca guarda-chuva recebe este nome por conseguir a partir de um ponto comum (um nome comum a todos os produtos) atingir diferentes mercados por meio de comunicações específicas para produtos ou serviços diferentes.

Considerando a definição e utilização da marca guarda-chuva, Florek (2005) e Iversen e Hem (2008), destacam a possibilidade de um lugar (país, cidade ou região) atuar como uma marca guarda chuva, de modo que os esforços de marketing possam atingir economias de escala e passar uma mensagem consistente na promoção de produtos e serviços exportados, bem como na promoção do país ou de destino.

Corroborando com essa proposição, Dinnie (2008) apresenta o modelo NBAR (do inglês, *nation-brand architecture*) ou modelo da Arquitetura da Marca-País, em que pretende estimular as ligações sinérgicas entre diferentes submarcas, como por exemplo, a marca do turismo e a atração de talentos. O autor acrescenta que a marca guarda-chuva do país pode ser vista como um produto complexo enquanto as entidades como agência de investimentos, de turismo, de promoção de exportações etc. seriam subsistemas menores que podem se desenvolver de maneira independente ainda que funcionem todos juntos (país acrescido de suas entidades). Segundo Dinnie (2008), a marca-país representa a marca guarda-chuva da estrutura do modelo NBAR que é apresentado na Figura 4 – Modelo NBAR a seguir.

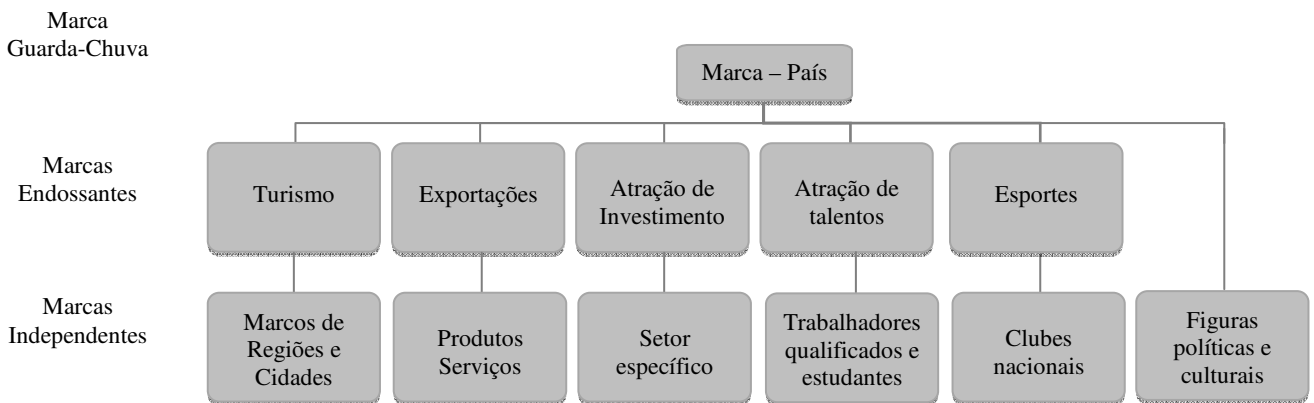


Figura 4 – Modelo NBAR.
Fonte: Dinnie (2008, p. 200).

A Figura 4 proposta por Dinnie (2008) evidencia a possibilidade da existência de uma estratégia de marca independente para um setor específico, sendo essa estratégia o principal interesse do presente estudo. A seguir são apresentados algumas definições de elementos de marca que são utilizados tanto para produtos e serviços, como também por países e setores.

2.2 Elementos de marca

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 276), “elementos de marca são aqueles recursos próprios da marca que servem para identificá-la e diferenciá-la. A maioria das marcas fortes emprega diversos elementos de marca”. Kapferer (2003) acrescenta que desenvolver uma marca vai além da criação da marca em si. Complementarmente, Rocha e Christen (2008) afirma que a essência da marca refere-se a atributos principais da marca percebidos pelos consumidores.

O objetivo dos elementos de marca é construir o máximo de *brand equity* possível e para tanto, deve-se considerar o que os consumidores pensariam ou sentiriam sobre o produto se conhecessem apenas os elementos da marca (KOTLER; KELLER, 2006). Kapferer (2003) argumenta que a marca se insere na lógica de diferenciação da produção e que é altamente significativo que o produto ou serviço com marca tenha um valor superior ao do produto/serviço sem marca.

Por essa razão, a escolha dos elementos de marca devem seguir seis critérios segundo Kotler e Keller (2006): ser memorável (facilidade com que o elemento de marca é lembrado ou reconhecido), significativo (o elemento deve ser sugestivo para a categoria correspondente ou sugerir algo sobre a composição do produto e quem poderia usar a marca), desejável (o elemento da marca deve ser cativante), transferível (possibilidade de ser usado para apresentar novos produtos na mesma ou em outra categoria, em outros países ou segmentos de mercado), adaptável (o elemento é adaptável e pode ser atualizado) e protegido (passível de proteção legal e não pode ser facilmente copiado).

Assim como apresentado na seção anterior a respeito de identidade da marca, Kotler e Keller (2006) apresentam as opções dos elementos de marca para identificar os produtos, por exemplo, o próprio nome da marca, logos, slogans, símbolos, caracteres, jingles, embalagens e sinais representativos do produto e/ou da marca. Os autores ainda acrescentam: “Em geral, quanto menos concretos forem os benefícios da marca, maior a importância de os elementos de marca captarem suas características intangíveis” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 277).

Wheeler (2008) afirma que dar nomes a empresas, produtos e serviços é um processo complexo, criativo e interativo que demanda experiência em linguística, marketing, pesquisa e leis de marcas e patentes, sendo um desafio atualmente. Além disso, é preciso que os símbolos escolhidos para representar a marca integrem o significado com a forma (WHEELER, 2008, p. 114).

Em relação ao slogan, Aaker (2007a) afirma que o slogan deve transmitir um significado central, permitindo que seja apresentada sem confusão uma série de características da marca. Além disso, “um slogan eficiente tem o poder de captar a essência da identidade da marca, podendo, não obstante, ser modificado, substituído ou ampliado mais facilmente que a denominação da marca” (AAKER, 2007a, p. 223).

Nessa linha, Wheeler (2008) destaca que o logotipo é uma palavra (ou palavras) em determinada fonte tipográfica que pode ser normal, modificada ou inteiramente redesenhada. Quando o logotipo é justaposto com um símbolo, passa a existir uma assinatura visual. Para Aaker (2007a), símbolos podem representar a tradição da marca.

Kapferer (2003) afirma que o slogan e a assinatura visual da marca são, em teoria, a expressão do contrato da marca (restrições e obrigações relacionadas à marca), considerando ainda que a marca apenas se manifesta por meio de suas ações (produtos, comunicação etc.),

uma vez que “os produtos são mudos; é a marca que lhes dá significado” (KAPFERER, 2003, p.49).

Outros itens que são considerados no *design* da identidade da marca definido por Wheeler (2008): cores e tipografia utilizadas, marca sonora (músicas, sons e vozes), elementos gráficos e animações em vídeos, aplicações do conceito da marca em prováveis produtos futuros da linha. Vale lembrar também, conforme mencionado anteriormente, no Brasil, segundo a Lei de Propriedade Industrial (BRASIL, 1996) existem três tipos de marcas registráveis: marca de produto ou serviço, marca de certificação e marca coletiva, podendo esse também ser considerado um elemento de diferenciação e por isso construir *brand equity*.

A partir dos elementos de marca definidos, Kapferer (2003) afirma que as marcas possuem a missão de transformar a categoria do produto. Segundo o autor, a marca não é simplesmente um ator do mercado, uma vez que ela deve ser movida por uma concepção daquilo que se deve tornar a categoria, deve possuir uma missão e/ ou visão que pode ser expressa ou não por um slogan. Propor a missão da marca significa (re)definir a razão de existir dela mesma. As marcas generalistas, ou seja, que atuam em diversos segmentos do mercado (diferentes públicos), têm uma necessidade maior do que as demais de rever sua própria missão (KAPFERER, 2003).

Kotler et al. (2006) afirmam que a imagem de uma de um país, tema da próxima seção, pode ser transmitida de três maneiras: 1) slogans, temas e posicionamentos; 2) símbolos visuais e 3) eventos. Contudo, apesar de muitos países possuírem marcas com logo e slogan, além de símbolos e eventos, Anholt (2010a) é enfático ao afirmar que há diferenças entre o *branding* de países/ lugares e de produtos e serviços, uma vez que no primeiro caso não é possível controlar tão facilmente a imagem como no segundo caso. O autor afirma ainda que em mais de 15 anos de pesquisa, ainda não encontrou evidências ou estudos que provem que programas de comunicação de marketing de lugares (slogans ou logos) foram bem sucedidos ou poderiam ser bem sucedidos em alterar diretamente a percepção internacional a respeito de um lugar. A fim de esclarecer a temática, a seção a seguir trata da Imagem de países.

2.3 Imagem de país

Imagem pode ser traduzida como a simplificação de ideias mais complexas (NADEAU et al., 2008). Entretanto, segundo Poiesz (1989), imagem não é um conceito inequívoco, ou seja, há uma falta de acordo a respeito do que constitui uma imagem, considerando as funções psicológicas possíveis de imagens, as condições sobre as quais as funções psicológicas estão direcionadas e como uma imagem poderia ser traduzida.

Segundo Poiesz (1989), produtos e marcas tornaram-se mais homogêneos na percepção do consumidor embora possam apresentar grandes diferenças do ponto de vista técnico, dessa forma o posicionamento da marca não pode ser construído apenas com base nos fatores intrínsecos e funcionais de um produto. Ao invés disso, o autor afirma que o posicionamento da marca deva ser baseado principalmente em aspectos subjetivos, embora permeie aspectos simbólicos e intangíveis, sendo essa a definição utilizada no Marketing para imagem da marca segundo o autor.

Schooler (1965), o primeiro a publicar um artigo com o conceito país de origem segundo Usunier (2006), concluiu em seu estudo que havia diferenças significativas na avaliação de produtos idênticos em todos os aspectos com exceção do nome do país de origem especificado no rótulo, evidenciando a existência de barreiras informais dentro do Mercado Comum Centro-Americano. Este estudo foi o primeiro a demonstrar empiricamente a influência que o país de origem, em virtude de atributos e associações, exerce sobre a avaliação e aceitação de produtos idênticos exceto por suas origens (ROTH; DIAMANTOPOULOS, 2009).

A partir de então, outros estudos na área de país de origem, imagem e marca de país foram realizados. Belaïd (2006, p.142) afirma que o estudo de Nagashima (1970) foi pioneiro ao definir o conceito de imagem de país, mencionando estereótipos que são agregados aos produtos de um país específico. Segundo Canto-Guina (2011), nos últimos 30 anos os estudos realizados permitiram avanços nas análises relativas à imagem de país, de como tal imagem afeta as decisões e atitudes de compra dos indivíduos, além da influência na escolha de países como destino turístico.

É importante destacar que considerar a imagem de país como um fenômeno estático é um dos erros de conceituação mais comuns, pois ela muda ao longo do tempo, e, enquanto a imagem de um país afeta a imagem de seus produtos, a experiência com estes últimos causa a revisão da primeira (JAFFE; NEBENZAHL, 2001). Segundo Jaffe e Nebenzahl (2001), o conceito de imagem de país não é unidimensional.

Em consonância, Kotler e Gertner (2004) afirmam que a imagem de um país pode ser entendida como uma simplificação de um grande número de crenças, impressões e informações ligadas a um lugar, o que inclui diversos fatores, como sua geografia, arte, música e cidadãos famosos, de modo que pessoas diferentes podem ter imagens diferentes de um mesmo lugar (KOTLER et al., 2006). Segundo Anholt (2007), um país depende de sua reputação em vários aspectos, seja nas alianças com outros países, na atração de investimentos e de turistas, ou seja, a reputação de um país afeta como as pessoas pensam sobre ele, dentro e fora de seus limites territoriais.

Dinnie (2008) afirma que há frequentemente confusões entre os conceitos de imagem e identidade, que são distintos apesar de relacionados. A identidade de uma marca-país é um conceito multifacetado (DINNIE, 2008), de modo que o conceito de identidade de marca apresentado na seção anterior servem como base para o conceito acrescido pelo fato de que a identidade da marca-país é construída com base em uma quantidade limitada de todas as partes constituintes da identidade de um país.

Na construção de uma marca-país, Dinnie (2008) afirma que diferentes nações seletivamente direcionarão seus esforços em relação a componentes e comunicadores da identidade que forem considerados mais adequados para atingir os objetivos de suas marcas-países, de maneira que o Modelo conceitual de identidade e de imagem de marca-país proposto por Dinnie (2008) ilustrado na Figura 5 apresenta a natureza multidimensional dos constructos relacionados à marca de países.



Figura 5 – Modelo conceitual de identidade e imagem de marca-país.
Fonte: Dinnie (2008, p. 49).

Gilmore (2002) afirma que, de fato, a maioria dos países apresenta uma identidade que carrega associações positivas e negativas, mas a menos que seja feita uma gestão cuidadosa, um país pode ser dominado por uma imagem negativa ou estereotipada (como pensar na Colômbia e pensar em café, drogas, selva, sequestros e guerrilhas). Kotler et al. (2006) defendem que muitas forças que fogem ao controle moldam a imagem de um lugar, contudo, quando a imagem é negativa, o lugar precisa enfrentar as consequências para transformar o que é negativo em positivo. Os autores argumentam que a estratégia mais produtiva para transformar uma imagem negativa em positiva é mudar a realidade e utilizar da comunicação (propagandas, anúncios e pronunciamentos) para que todos tomem conhecimento do fato.

Além disso, Jaffe e Nebenzahl (2001) afirmam que as generalizações e as percepções sobre um país afetam a avaliação de uma pessoa sobre produtos e/ou marcas do país. De maneira complementar Ahmed et al. (2004) também apontam que estudos sobre como o país de origem afeta a avaliação dos consumidores e a intenção de compra de produtos e outros estudos acerca da força relativa que o país de origem possui, comparado a outros atributos ou dicas informais, são de considerável interesse para as práticas de marketing e pesquisadores internacionais, uma vez que essas informações podem contribuir para o desenvolvimento de estratégias efetivas para empresas atuarem internacionalmente.

Em relação aos conceitos, Ayrosa (2000) afirma que, na literatura, a definição de imagem de país é confundida por muitos autores com a imagem de produtos fabricados por um país específico. Evidenciando essa dificuldade em diferenciar a imagem do produto da imagem de seu país, Kim (2006) descreve o caso da marca sul-coreana Samsung que se viu obrigada a maximizar seus esforços de marketing para sobreviver no mercado de eletrônicos diante dos preconceitos enfrentados em virtude de sua origem.

Na mesma linha, Papadopoulos e Heslop (2002) sugerem que a *Product Country Image* (imagem do país de origem de um produto) é sobrecarregada de estereótipos que não são facilmente mudados, assim as mudanças de imagem ocorrem de maneira lenta. Kim (2006) afirma que a imagem de um país pode ser formada por meio de experiências anteriores com o uso de um produto em determinado país e que apenas quando um produto é avaliado em virtude de sua origem que a imagem de sua origem será importante.

Adicionalmente, Elliot, Papadopoulos e Kim (2011) afirmam que pode haver certa convergência entre a imagem global de um país e a imagem de categorias de produtos do país, por exemplo, o fato de o Japão possuir uma imagem forte representa a existência de uma força para o fabricante de carros e o produtor de vinho, contudo não importa o quão forte seja a imagem global do país, os vinhos japoneses serão ranqueados abaixo dos vinhos franceses em uma investigação entre países considerando categorias de produtos.

Conforme apresentado anteriormente, Nadeau et al. (2008) explicitam que existem duas áreas de estudos que se desenvolveram separadamente por meio de literaturas distintas: a Imagem do País de origem de um Produto (em inglês *Product Country Image – PCI*) e a Imagem de Destino Turístico (em inglês *Tourism Destination Image – TDI*). Elliot, Papadopoulos e Kim (2011) complementam que pesquisas na área de Imagem de Destino Turístico evidenciaram a influencia da imagem do lugar na escolha de destinos turísticos, enquanto as pesquisas na área de Imagem do País de origem de um Produto encontraram que a imagem do lugar influencia na escolha do produto e verificando que não havia um estudo sistemático que combinasse esses dois campos de pesquisa na área de comportamento do consumidor, propuseram um Modelo Integrativo de Imagem de Lugar que incorpora as duas perspectivas anteriormente mencionadas. Os autores afirmam ainda que antes dos profissionais de marketing de lugares conseguirem integrar os vários elementos de imagem de lugares, é necessário compreender se existe uma interação do turismo do lugar e a imagem dos produtos na mente dos consumidores-alvo.

Ainda sobre as diferenças conceituais acerca do conceito imagem de país, Roth e Diamantopoulos (2009) realizaram uma revisão das definições para imagem de país de origem e propuseram três grupos distintos por focarem: 1) definições de imagem de países (*Country Image*); 2) definições de imagem de países e seus produtos (*Product Country Image*) e 3) definições de imagem de produtos de um país (*Product Image*). Essa inconsistência na definição do constructo imagem de país de origem resulta em confusão em virtude das especificações conceituais (alguns autores definem como “percepções”, outros como “impressões” ou “associações” e outros ainda como “estereótipos”), segundo Roth e Diamantopoulos (2009).

Marca e imagem de país são conceitos definidos de maneira similar às figuras mentais criadas de marcas e países (qual o conceito construído para uma marca e para um país), ou seja, assim como existem na mente de consumidores as imagens de um produto (JAFFE; NEBENZAHL, 2001). Jaffe e Nebenzahl (2001) defendem que, como o comportamento dos consumidores não é motivado por atributos “verdadeiros”, mas por imagens mentais, a marca e a imagem do país são dois fatores-chave que interferem na formação dessas imagens (de organizações e de produtos) para cada pessoa, definindo o modo como o mercado percebe a organização ou seus produtos.

A marca de um país pode ser representada exclusivamente pela imagem que os diferentes públicos possuem do local, contudo essa não é a única alternativa que um país possui, ou seja, podem ser propostas marcas (com logo, slogan e materiais de comunicação) geridos por governantes e entidades. Dessa forma, o conceito de marca-país será apresentado e analisado na seção a seguir.

2.4 Marca-país

Aaker (1998) defende que um país pode ser um símbolo forte, contudo pode haver diferenças acentuadas entre os países no conhecimento das pessoas. Dessa forma, um país pode ter uma imagem positiva para alguns e negativa para outros. Jaffe e Nebenzahl (2001) afirmam que o desenvolvimento de uma mensagem central sobre o país que possa ser utilizada por diferentes setores industriais é um fator crítico de sucesso para uma marca país.

Mesmo quando um país não gerencia conscientemente seu nome como uma marca, as pessoas possuem imagens que podem ser recuperadas pela simples pronuncia de seus nomes, com a propensão de influenciar decisões de compra, investimentos, mudanças de residências e viagens (KOTLER; GERTNER, 2002).

De maneira complementar, Anholt (2007) afirma que o mundo é um mercado único e que por essa razão, o rápido avanço da globalização faz com que cada país, cidade e região devam competir com outros pela sua participação no mercado mundial de consumidores, turistas, investidores, estudantes, empresários, eventos esportivos e culturais internacionais, além da atenção e respeito da mídia internacional, dos governos e das pessoas de outros países. Em muitos países, autoridades admitem que a reputação nacional representa um importante ativo que precisa ser gerenciado (KOTLER; GERTNER, 2004) e atualmente quase todos os países querem gerenciar suas reputações (DINNIE, 2008).

Os investimentos em marcas de países possuem três principais objetivos: atrair turistas, estimular a entrada de investimento estrangeiro e alavancar as exportações (DINNIE, 2008). Um quarto objetivo pode ser definido para alguns países que necessitam atrair talentos, uma vez que os países também competem na atração de estudantes universitários e trabalhadores qualificados (DINNIE, 2008).

Adicionalmente, um incentivo para que os países adotem estratégias de desenvolvimento de marcas está na capacidade das técnicas de criação e gestão de marcas criarem diferenciações significativas entre lugares (DINNIE, 2008). Kotler et al. (2006) argumenta ainda que o potencial de um local não depende tanto de sua localização geográfica, de seu clima e seus recursos naturais quanto depende de fatores como vontade, habilidade, energia, valores e organização das pessoas que vivem no local.

Segundo Iversen e Hem (2008), essencialmente a marca de um local consiste no desenvolvimento de sua imagem e a comunicação baseada em valores e percepções positivas do lugar (cidade, país ou região). Ao considerar um país, cidade ou região, Anholt (2007) afirma que, embora todos tenham naturalmente uma marca, em geral eles podem não ter sua marca desenvolvida, ou não a evidenciam como produtos, serviços e empresas o fazem. O autor acrescenta que as técnicas de comunicação de marca, como design gráfico de um logo apenas, não têm muita relevância para países, uma vez que os países não são simples produtos ou empresas que podem construir uma marca com o intuito de apenas ter uma marca.

Entretanto, Anholt (2010a, p. 6) destaca que apesar dos governantes não conseguirem controlar a percepção de milhões de pessoas em outros países, há três coisas importantes que eles podem fazer pela reputação nacional, sendo:

- 1) Os governantes podem compreender e monitorar a imagem do país internacionalmente, nos países e setores que são mais relevantes, de maneira rigorosa e científica, e compreender exatamente como e onde a imagem afeta seus interesses nesses países e setores;
- 2) Definir uma estratégia e narrativa nacional (a questão de quem é a nação, onde está indo e como está indo), refletindo assim as habilidades, capacidades e vontades da população;
- 3) Assegurar que seus países mantenham uma linha inovadora e cativante de produtos, serviços, políticas e iniciativas em todos os setores que mantém o país em uma posição de atenção e admiração mundial, que demonstra a veracidade da narrativa e prova os direitos que o país possui em relação à reputação que seu povo e seus governantes desejam alcançar.

Em relação às definições, Dinnie (2008) apresenta que a marca-país consiste em um conceito único e multidimensional de elementos, conforme mencionado anteriormente, e apresenta a diferença entre uma marca nacional, ou seja, uma marca com produto disponível em um país (marca de origem nacional) e uma *nation-brand* (marca-país), em que a marca é o próprio país, o estado ou a nação em questão. O autor defende que a aplicação de técnicas de *branding* para países é um fenômeno relativamente novo, mas que tem aumentado em virtude do crescimento da competição global que os países se deparam atualmente tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo.

Em contrapartida, Anholt (2010a) afirma que se por um lado “marca” é uma metáfora perfeita para a maneira como lugares competem uns com os outros no mercado global por produtos, serviços, eventos, ideias, visitantes, talentos, investimentos e influência; por outro lado, “*branding*” faz muitas pessoas pensarem de uma maneira superficial em artimanhas de marketing, uma vez que não é possível fazer *branding* para países como para produtos.

Corroborando com a ideia anterior, Dinnie (2008) afirma que a aplicação do conceito de marca para países envolve obrigações éticas para construí-la de uma maneira honesta e

respeitosa e para reconhecer os limites de quão adequado é tratar um país como marca. O autor complementa que os países não pertencem aos gerentes de marcas ou às organizações, mas sim a todos os seus cidadãos.

Anholt (2008) complementa que, quando ele teve a ideia de *nation branding* em 1996, ele acreditava que as reputações de países eram como imagens de marcas de empresas, sendo igualmente importante para o progresso e a prosperidade dos países. Apesar de reconhecer a importância de uma marca, o autor adota o conceito de Identidade Competitiva, pois considera que esse conceito esteja mais relacionado à identidade de um país e à sua competitividade política e econômica do que o setor comercial em geral compreende a respeito do desenvolvimento de uma marca, uma vez o desenvolvimento de uma marca-país não envolveria apenas a divulgação de campanhas publicitárias, sendo portanto bem mais complexa, conforme apresentado anteriormente pelo mesmo autor.

A Figura 6 – Evolução da marca-país apresenta a evolução de conceitos e campos de pesquisa que possibilitaram o desenvolvimento dos processos de criação e gestão de marcas de países, em que os conceitos de identidade de país e país de origem interagem no contexto econômico globalizado e geram resultados contraditórios: a homogeneização de mercados e o aumento no sentimento de identidade nacional.

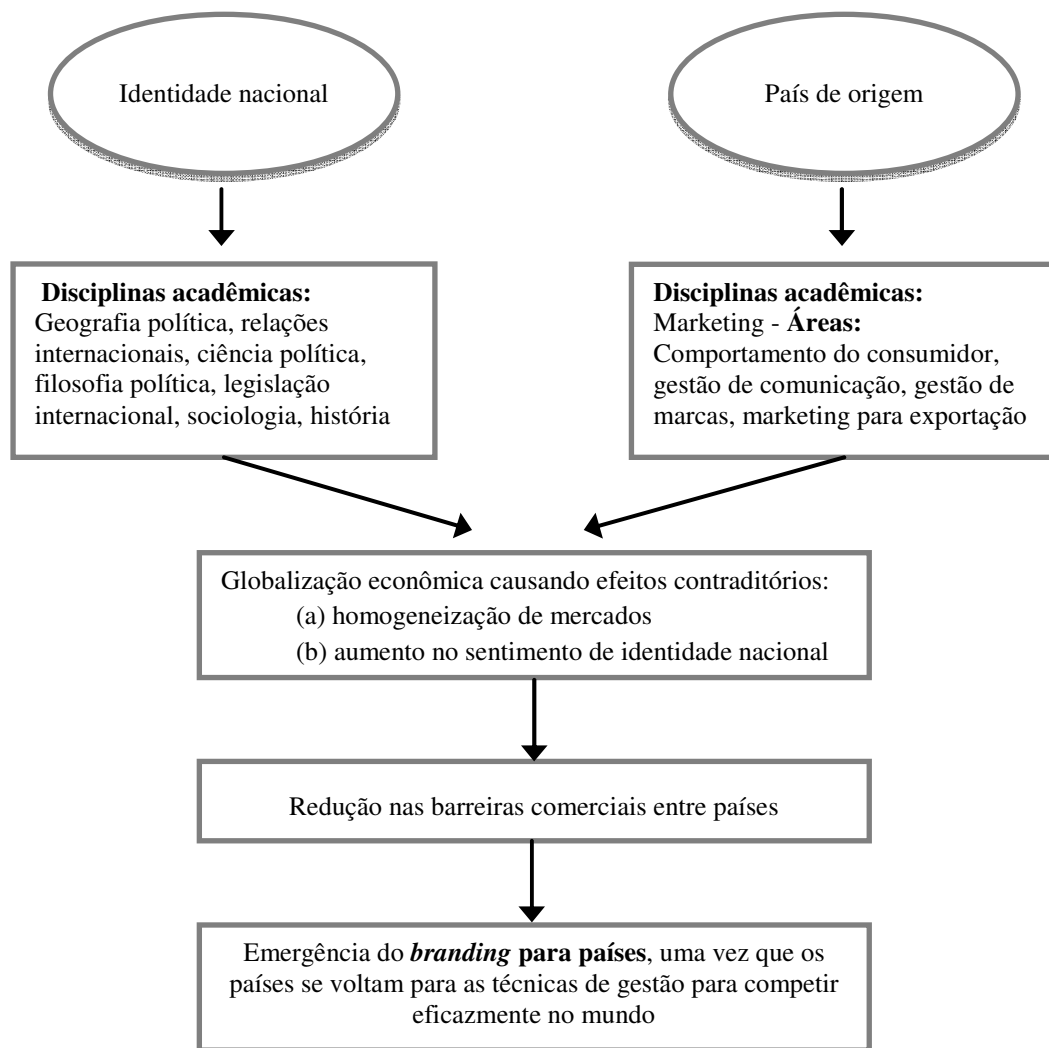


Figura 6 – Evolução da marca-país.
Fonte: Dinnie (2008, p. 21).

Dinnie (2008) acrescenta que o uso de técnicas de *branding* está agora altamente infiltrado na maioria das sociedades, estendendo-se do mais básico produto físico até as mais diversas nações, uma vez que o desenvolvimento de marcas aumentou seu campo de aplicação.

Há outros fatores que devem ser considerados sobre outros aspectos das marcas. Kotler e Gertner (2002) afirmam que estas possuem valores sociais e emocionais para seus usuários, além de terem personalidade e falarem com eles. Os autores identificam o nome do país como equivalente a uma marca, fato que ajuda os consumidores a avaliarem produtos e a tomarem a decisão de compra, de modo que a marca país é responsável por associações que agregam ou subtraem do valor percebido do produto. Alguns exemplos, segundo Kotler e

Gertner (2002), seriam produtos com a indicação “*made in Germany*” (fabricado na Alemanha) ou “*made in Japan*” (fabricado no Japão) serem comumente considerados de alta qualidade, em razão da reputação desses países como grandes produtores e exportadores, diferentemente de algum produto com “*made in Surinam*” (fabricado no Suriname). Anholt (2010) acrescenta que consumidores na Europa ou nos Estados Unidos desejariam pagar por um produto japonês desconhecido do que por um produto coreano idêntico feito provavelmente na mesma fábrica chinesa.

De maneira complementar, Shimp, Saeed e Madden (1993) utilizaram a expressão “*country equity*” ao invés de *brand equity* referindo-se ao valor emocional resultante das associações de consumidores de uma marca com um país (marca-país), que influencia decisões como a escolha de destinos turísticos e produtos. Pappu e Quester (2010) afirmam que o conceito de *country equity* deve ser definido de maneira multidimensional, sendo as dimensões análogas às de *brand equity*: consciência do país, imagem do país macro (total de todas as descrições, inferências e crenças que alguém possui a respeito de um país em particular), imagem do país micro (total de todas as descrições, inferências e crenças que alguém possui a respeito dos produtos de um país específico), qualidade percebida e lealdade ao país. As dimensões imagem do país macro e micro são na realidade associações que uma pessoa possui em relação a um país.

Florek (2005) acrescenta que há limitações relacionadas à possibilidade de um país possuir uma marca, inclusive conflitos políticos, dificuldades na escolha de um mercado alvo, diferentes clientes (residentes, turistas e investidores), multiplicidade de setores e os produtos oferecidos pelo país, resultando na complexidade de projetar, simbolizar e comunicar a marca. Papadopoulos e Heslop (2002) já haviam verificado essa diferença ao defenderem que um dos fatores-chave que distingue marcas de lugares das “tradicionalistas” é o fato de as marcas de países e regiões não poderem ser controladas diretamente pelas pessoas de uma área de marketing, dado que um país trata-se de um domínio público. Alguns estudos já evidenciaram que muitas campanhas de marcas de lugares falharam em razão do conhecimento nesse campo (marca de lugares) estar ainda subdesenvolvido (ELLIOT; PAPADOPOULOS; KIM; 2011).

A respeito da força de uma marca-país, Anholt (2010b) destaca que o Brasil, apesar de possuir uma das marcas-países mais fortes do mundo, em virtude das associações que as pessoas fazem a seu respeito, quase não produz comerciais internacionais, o que é surpreendente em virtude da autopromoção da “Marca Brasil” com atributos como samba no

carnaval, florestas exóticas, praias, esportes etc., que poderiam contribuir para o lançamento de produtos para o público jovem. O autor considera ainda que alguns desses atributos podem representar insultos ou clichês para os brasileiros, mas afirma que esse é um exemplo do que é construir uma marca global reconhecida, de modo que uma das tarefas da comunicação e do marketing é manipular os clichês gerando algo mais criativo, substancial, justo e verdadeiro.

Com o intuito de desenvolver os fatores relacionados à marca país, um campo de estudos destaca-se: o marketing estratégico de lugares. A organização de um programa para desenvolver e comercializar um lugar deve considerar os diferentes tipos de pessoas e negócios que podem ser atraídos para um lugar: pessoas e negócios que compensam ser atraídos; pessoas e negócios que são aceitáveis, mas que não são necessariamente alvo e pessoas ou negócios que devam ser evitados ou não estimulados (KOTLER et al., 2006).

Por essa razão, o marketing estratégico de lugares envolve quatro fatores de grande importância segundo Kotler et al (2006) que se relacionam ao processo de criação de valor agregado para atrair e sustentar investimentos para um lugar:

- 1) Assegurar o fornecimento dos serviços básicos e a manutenção de uma infraestrutura satisfatória para cidadãos, empresas e turistas;
- 2) Criar novas atrações para manter os negócios atuais e o auxílio público, além de atrair novos investimentos;
- 3) Comunicar as características da comunidade e seus benefícios por meio de uma imagem e esforços de comunicação sólidos;
- 4) Obter o apoio dos cidadãos, líderes e instituições a fim de tornar o lugar hospitaleiro e entusiasmado com a ideia de atrair novas empresas e investimentos.

Apesar dos quatro fatores descritos estarem relacionados a novas oportunidades de negócios para um lugar, deve-se destacar que as iniciativas acabam por influenciar o sucesso de um local na atração e satisfação de potenciais mercados-alvos como: fabricantes de bens e serviços, sedes comerciais e escritórios locais, investimentos externos e mercados de exportação, setor de turismo e reuniões de negócio e novos moradores (KOTLER et al., 2006).

Kotler e Gertner (2004) defendem que o marketing estratégico de lugares precisa envolver governo, cidadãos e empresas com uma mesma visão, sendo necessárias quatro principais tarefas relacionadas à marca-país: administrar a imagem do país, atrair turistas,

atrair empresas industriais e comerciais e procurar novas oportunidades de mercado. O próximo tópico abordará como a Marca Brasil foi desenvolvida e quais os seus objetivos.

2.5 Marca Brasil

Em 2005, a Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo) lançou o Projeto Aquarela – Marketing Turístico Internacional do Brasil (MARIUTTI; GIRALDI, 2012) que deu origem a “Marca Brasil”. A partir das diretrizes do mesmo plano, foi criada a campanha “Brasil. Sensacional!”, que foi lançada no exterior em setembro de 2008 (BRASIL, 2010a), apresentada na Figura 7 – Marca Brasil a seguir.



Figura 7 – Marca Brasil.
Fonte: Brasil, 2010b.

O desafio e objetivo da campanha foi promover o Brasil como destino turístico, considerando a diversificada oferta de produtos e destinos turísticos para turistas de diversos perfis (BRASIL, 2010a). A campanha foi realizada em 12 países no período de 2008 a 2010 sendo: Argentina, Peru, Chile, Estados Unidos, Canadá, Alemanha, Espanha, França, Itália, Holanda, Portugal e Reino Unido (BRASIL, 2010a). Hoje, a marca Brasil é utilizada em todas as ações realizadas pela EMBRATUR relacionadas com a divulgação do país como destino turístico e da própria marca (CASTRO; GIRALDI, 2012).

Segundo o Manual de Uso de 2010 (BRASIL, 2010b), após 5 anos de uso da marca, houve um pequeno redesenho em relação aos grafismos que foram utilizados até então. Contudo o objetivo foi mantido: “A Marca Brasil é uma marca de difusão e promoção do Brasil como destino turístico no mercado nacional e internacional” (BRASIL, 2010b). Castro e Giraldi (2012) constataram, entretanto, que é preciso ainda ampliar o investimento em ações de divulgação da marca no Brasil e no exterior com o intuito de torna-la sólida e finalmente consolidada.

Os atributos considerados no desenvolvimento da marca foram: alegria, sinuosidade/ curva (da natureza, do caráter do povo), luminosidade/ brilho/ exuberância, encontro de culturas/ mistura de raças e moderno/competente (BRASIL, 2010b). Sendo o posicionamento da marca Brasil no mercado de turismo mundial: “O Brasil é natureza e estilo de vida” (CASTRO; GIRALDI, 2012, p. 179).

Segundo Mariutti e Giraldi (2012), a identidade e a comunicação da marca-país com base em valores positivos do país e nas percepções relevantes influenciam na promoção de um país e no seu posicionamento no mercado no setor de turismo. As autoras destacam ainda que uma marca pode ser considerada a essência de um país, ou seja, um conceito nacional que é representado por símbolos, logotipo, cores, emoções e experiências. Contudo, considerando os atributos definidos para a marca, Crescitelli e Giraldi (2009) apresentam uma crítica ao fato da estratégia reforçar preconceitos e estereótipos que os estrangeiros possam ter em relação ao país, ao invés de criar associações importantes nas mentes dos públicos-alvo. A seguir serão apresentados alguns estudos que abordam etapas para o desenvolvimento de marcas-países.

2.5.1 Etapas de desenvolvimento de Marcas-Países

Considerando o processo de criação de uma marca-país, Florek (2005) propõe que o primeiro passo deveria ser espalhar informações sobre o país, especialmente para aqueles que evocam poucas associações ou nenhuma, a fim de mudar opiniões desfavoráveis e contribuir para a prosperidade dos cidadãos. A autora propõe que em seguida seja realizada uma análise para desenvolvimento de um conceito de marketing a ser implementado para o país, inclusive por meio de campanhas publicitárias. Dinnie (2008) acrescenta a importância dos países ao adotarem uma visão estratégica de longo prazo quando da construção de suas marcas-países,

ao invés de almejar uma rápida campanha publicitária de curto prazo a qual pode ter efeitos efêmeros.

Inicialmente, um dos aspectos a ser levado em consideração, quando se pensa na criação de uma marca-país é a identificação dos pontos fortes e pontos fracos do local. Esses aspectos podem incluir desde tamanho do mercado interno ao nível educacional da população. É importante também que se entendam as oportunidades, ameaças e forças competitivas existentes no ambiente internacional (KOTLER; GERTNER, 2004).

Kotler e Gertner (2004) sugerem um modelo para a criação de uma marca país composto por cinco etapas, conforme a Figura 8 a seguir.

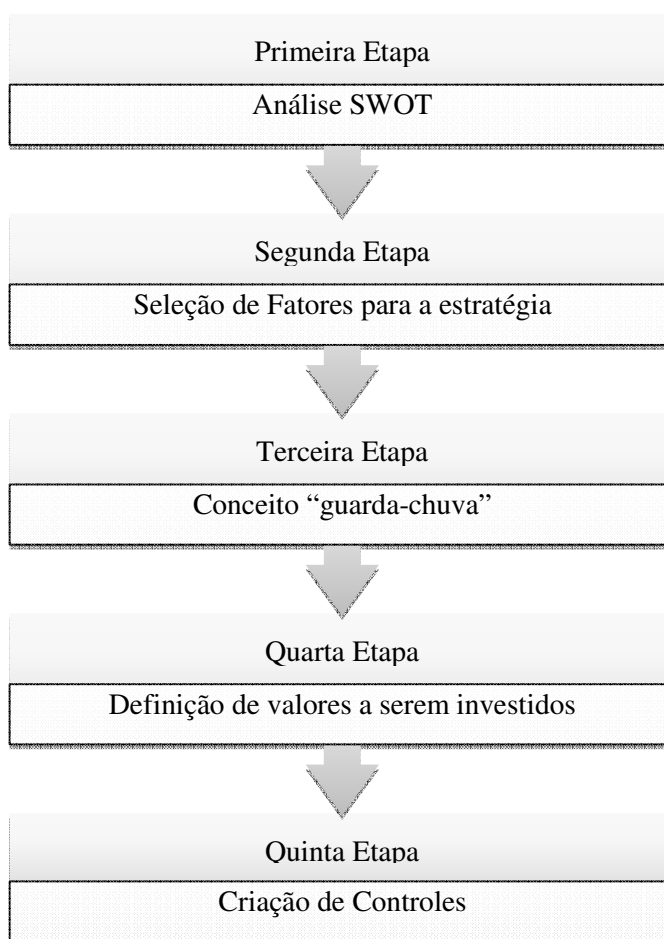


Figura 8 – Modelo de criação de Marca País Kotler e Gertner.
Fonte: elaborado a partir de Kotler e Gertner (2004).

A Figura 8 representa as seguintes etapas: a primeira trata-se da análise e definição os principais pontos fortes e fracos, além de oportunidades e ameaças para o país (análise SWOT para o país). Em seguida, devem ser selecionados os setores de atividade, personalidades, marcos naturais e eventos para formar uma estratégia de marca sólida e uma narrativa

interessante. A terceira etapa constitui-se em desenvolver um conceito “guarda-chuva”, abrangente, que englobe e seja coerente com todas as atividades relativas à marca conforme apresentado anteriormente. Depois, fundos nacionais suficientes para cada atividade em relação ao desenvolvimento de sua marca devem ser destinados a fim de garantir um impacto significativo da mesma. Por fim, devem ser criados controles de exportação para garantir que todos os produtos exportados sejam confiáveis e atinjam o nível de desempenho prometido.

Em contrapartida, segundo Domeisen (2003), a experiência de países que foram bem sucedidos na criação de uma marca-país sugere que há uma melhor prática nesse processo que envolve sete etapas, apresentadas a seguir na Figura 9.

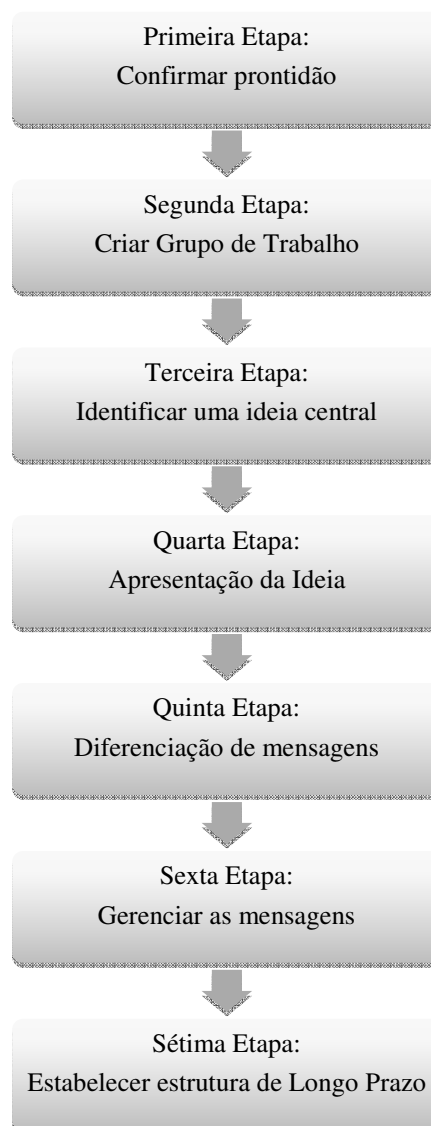


Figura 9 - Modelo de criação de Marca País Kotler e Gertner.
Fonte: elaborado a partir de Domeisen (2003).

Em relação à Figura 9, no modelo sugerido por Domeisen (2003), em primeiro lugar, deve-se passar pela etapa de Confirmar prontidão que consiste na verificação se a estratégia de desenvolvimento de marca trará vantagem competitiva, análise de quais os benefícios e custos, de valores que deverão ser destacados e se as empresas e produtos possuem capacidade para justificar o esforço.

Em seguida, deve ser criado um Grupo de Trabalho, que inclua políticos, civis, representantes da indústria, da mídia, professores e ícones do esporte e das artes do local com o objetivo de decidir qual o público-alvo a ser focado e qual sua percepção sobre o país. Nessa fase é importante definir os públicos críticos tanto interna como externamente.

O terceiro passo consiste em Identificar uma ideia central após a identificação das percepções/ imagens do país interna e externamente e as diferenças entre as duas visões. A partir de valores positivos que possam ser associados a marcas de produtos e serviços nacionais, são definidas inspirações e referências para uma ideia central a respeito do país possa emergir e seja factível.

A quarta etapa consiste na Apresentação coordenada da ideia principal, garantindo que os públicos e o setor privado que lidam com turismo, investimentos e exportação incluam a mensagem principal em seus programas de marketing. Em seguida ocorre a etapa de Diferenciação de mensagens em que a mensagem principal é adequada para cada um dos públicos prioritários.

As duas últimas etapas estão fortemente relacionadas e tratam de Gerenciar as mensagens e Estabelecer uma estrutura de longo prazo. A primeira delas consiste em não deixar exclusivamente sob a responsabilidade de governantes a comunicação das mensagens, uma vez que a promoção da marca deve ser assegurada independente das mudanças de governos, sendo necessário estabelecer e gerenciar padrões para o uso das mensagens a fim de dar credibilidade à marca-país. E por fim, a marca-país é uma iniciativa de longo prazo, sendo um planejamento e uma estrutura de 20 anos considerado realista.

De maneira concisa, Dinnie (2008) afirma que os princípios do processo estratégico de analisar, planejar e implementar aplicado às nações é o mesmo realizado por organizações, embora haja elementos específicos da estratégia de criação de marcas-países que diferem consideravelmente dos enfrentados pela organizações comerciais. O autor afirma que marcas-países precisam realizar análises internas e externas com o intuito de obter sua posição

competitiva atual, a partir da qual se pode propor e implementar uma estratégia com foco adequado.

Os trabalhos de Jaworski e Fosher (2003) e de Florek (2005) evidenciam que há diferenças entre o processo de criação e gestão de marcas de empresas e produtos em relação à marca de um país. Para os primeiros autores, diferentemente das marcas empresariais em que é comum a ocorrência de imitação ou cópia, já as marcas de países não sofrem com esse problema. Dinnie (2008) complementa que a estratégia de desenvolvimento de marcas-países é uma tarefa complexa.

Crescitelli e Giraldi (2009) acrescentam que apesar de existirem semelhanças entre marcas de produtos e de lugares (como os objetivos de identificação, desenvolvimento e comunicação), o processo de construção de marcas para países é muito mais complexo, sendo de grande dificuldade a obtenção de um composto de comunicação totalmente integrado e a realização de modificações na marca. Sobre a questão da dificuldade de uma proposta única de comunicação, Papadopoulos e Heslop (2002) afirmam que o grande desafio está na identificação de quais atributos ou dimensões fortalecem ou não a imagem geral de um país.

Apesar do potencial de uso da marca-país, para alguns setores da economia pode ser necessária a criação e a gestão de marcas independentes, em virtude das associações criadas por uma marca-país não serem abrangentes o suficiente e restringirem o seu uso, evidenciando-se assim a lacuna teórica para este estudo: o processo de criação e gestão de uma marca setorial, tópico abordado na seção a seguir.

2.6 Marca setorial

Yasin, Noor e Mohammad (2007) indicam que as empresas que desejam se beneficiar das vantagens da imagem de seu país deveriam ressaltar as marcas de qualidade superior que têm a mesma origem. Adicionalmente, Porter (1990) afirma que a nação alcança sucesso internacional em um setor específico em virtude de quatro atributos: condições produtivas (a posição da nação em relação aos fatores de produção tais como infraestrutura necessária para competir em determinado setor); condições de demanda (a natureza da demanda doméstica para os produtos ou serviços do setor); setores relacionados e sustentadores da atividade

(presença ou ausência na nação de setores fornecedores e relacionados competitivos internacionalmente) e por fim, a estratégia, estrutura e rivalidade do setor (as condições que governam a nação em relação a como as empresas são criadas, organizadas e gerenciadas, além da natureza da rivalidade doméstica). Porter (1990) complementa que as nações são mais propensas a serem bem sucedidas em setores ou segmentos onde o “diamante” da nação (termo utilizado pelo autor para se referir aos determinantes/ atributos apresentados) é mais favorável, ou seja, as condições precisam ser favoráveis em cada um dos quatro atributos definidos.

Em alguns casos, um país pode usar deliberadamente seu próprio nome para promover seus produtos ou um setor específico de sua economia. Domeisen (2003) afirma que a marca-país pode ser utilizada de maneira bem sucedida por diversos setores, além do turismo, ou ainda uma marca que combine a marca-país ao setor. Além disso, o autor afirma que para os países que não consideram uma opção viável o desenvolvimento da marca-país no momento, a marca setorial ou desenvolvimento liderado por setor pode ser uma alternativa.

Corroborando com essa análise, Iversen e Hem (2008) afirmam que, quando não há benefício em utilizar a marca do país em produtos, há três alternativas estratégicas:

- 1) O país pode ter produtos desenvolvidos com marcas individuais para os diferentes produtos sem nenhuma menção ao país de origem, mas com uma aparente nacionalidade da marca (por exemplo, a Suécia possui marcas como IKEA, Volvo e Ericsson que possuem nacionalidade das marcas bem estabelecidas na mente de consumidores internacionais).
- 2) O país pode escolher uma estratégia híbrida ou uma submarca para as marcas que combine nomes individuais com o local de origem como o “ZESPRI” a marca da Nova Zelândia para a fruta kiwi que utiliza o slogan “Our kiwifruit has a unique difference. It’s called New Zealand¹”.
- 3) O país pode optar por desenvolver uma marca compartilhada pelos produtos ou serviços de uma categoria ou setor, sendo o exemplo mencionado pelos autores o *Café de Colombia*.

Sobre essa última estratégia, Tregear e Gorton (2009) nomeiam de marcas compartilhadas a estratégia de possuir uma marca única para produtos de duas ou mais organizações, sendo um diferencial desse tipo de estratégia o fato de existir uma estrutura de

¹ Nosso kiwi possui uma única diferença. Ele é chamado de Nova Zelândia.

gestão da marca separada e independente de qualquer uma das empresas envolvidas. Os autores afirmam que as marcas compartilhadas são frequentemente encontradas em setores como agrícola, alimentício e indústria de recursos naturais, em que as empresas precisam estar baseadas em métodos específicos de produção ou origem, ou ainda na integridade ética (por exemplo, produtos classificados dentro do Comércio Justo – uma forma de beneficiar socioeconomicamente toda a cadeia do produto, ou seja, desde o produtor até o consumidor).

Para alguns produtos, a associação com seu local de origem é tradicional, por exemplo, o café (FNC, 2010b), o vinho (BLANKS et al., 2007), algumas commodities e produtos relacionados a questões ambientais e a saúde humana, uma vez que imagens associadas ou logos nos produtos possibilitam a diferenciação de concorrentes e uma maneira de garantir aos consumidores a origem dos produtos (BLUE, 2009). Para Blue (2009), embora o esforço de *branding* seja histórico na indústria alimentícia, tanto para diferenciação quanto para aumentar o reconhecimento dos fornecedores, esse esforço pode ser entendido também como uma maneira de controlar a percepção de risco do consumidor.

Outra possibilidade destacada por Pharr (2005), na conclusão de seu estudo sobre marcas relacionadas à sua origem, expõe a importância do país de origem para *meta-brands*, que são um fenômeno do ambiente de produção global e se referem à denominação particular ou variedade de um produto ou *commodity* que recebeu uma “designação protegida de origem”, em que o país ou a cidade de origem está integralmente relacionado/a à identidade do produto.

Percebe-se que não há uma nomenclatura ou definição amplamente adotada para o objeto do presente estudo (marca setorial), assim como para outros conceitos relacionados a este tema, em virtude dos poucos casos relatados na literatura. Entretanto, o estudo de Tregear e Gorton (2009) evidencia que as marcas compartilhadas (ou marcas setoriais) 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 (os recursos são centralizados e não dispersos), considerando a fragmentação de mercados e os curtos ciclos de vida de produtos; (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, cooperativas e organizações não governamentais estimulam o marketing coletivo de pequenas empresas, alavancando o desenvolvimento econômico local.

Tregear e Gorton (2009) afirmam que há desafios relacionados às marcas compartilhadas, em que há apenas uma marca como principal identidade para um grupo de empresas parceiras, mas que possui sua gestão sob a responsabilidade de uma terceira parte independente de qualquer uma das empresas, como ocorre no Brasil com os Projetos Setoriais da Apex-Brasil em que as associações representativas dos setores assumem a responsabilidade da gestão da marca setorial após sua implementação.

Outro fator que pode ter impacto nos estudos de marcas setoriais deve-se à confusão do objeto do presente estudo e a literatura de Indicação de Procedência (Indicação Geográfica e Denominação de Origem). Silva e Peralta (2011) afirmam que os registros de Indicação Geográfica no Brasil são comumente utilizados como instrumentos de Propriedade Intelectual para proteger a reputação coletiva, de modo que o objetivo é identificar os produtos de uma comunidade e promover o a valorização econômica dos produtos. Complementarmente, Niederle e Vitrolles (2010) defendem que as Indicações Geográficas são reconhecidas como uma alternativa estratégica de qualificação com ênfase no enraizamento sociocultural do produto em seu país/cidade ou região de origem.

Por essa razão, a literatura de IG e DO aborda aspectos relacionados à qualidade dos produtos e aspectos técnicos que o diferenciam dos concorrentes que não possuem o registro. Por exemplo, Gil et al. (2005) analisaram a volatilidade do aroma dos vinhos espanhóis que utilizam a Denominação de Origem “Vinos de Madrid” e Fortina et al. (2003) analisaram a população de bactérias naturais utilizadas na produção artesanal com Denominação de Origem do queijo Toma piemontês . Outros estudos abordam o comportamento de compra dos consumidores de produtos com registros de Denominação de Origem como Bonnet e Simioni (2001) que avaliaram por meio de técnicas quantitativas a disposição de consumidores para pagarem mais por um produto (no caso, o queijo francês Camembert) com registro de Denominação de Origem Protegida.

Diferentemente, Vrontis e Pappasolomou (2007) analisaram a importância do processo de criação de uma marca para a indústria do vinho em Chipre. Os autores afirmam que a construção de uma marca é muito importante para o mercado de vinhos uma vez que os consumidores podem ser cercados por muitas opções no momento da compra, sendo um dos objetivos do estudo a identificação das implicações de *branding* dos vinhos do país. Como resultado os autores apontam que a construção de uma marca pode ser efetiva caso os

aspectos que diferenciem o país como produtor de vinhos sejam comunicados aos consumidores como vantagens competitivas.

No Brasil, segundo a Lei de Propriedade Industrial (BRASIL, 1996) - A mesma Lei ainda define em seu artigo 176 que “constitui indicação geográfica a indicação de procedência ou a denominação de origem”, contudo, dado que a Lei não estabelece as condições para a solicitação deste tipo de registro, fica a cargo do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI) o estabelecimento de uma Resolução com esse intuito. Atualmente, encontra-se em vigência a Resolução do INPI nº 075, de 28 de novembro de 2000 (INPI, 2000).

A caracterização legal dos registros pode ser considerada ambígua ou abstrata, por não definir a hierarquia legal entre as opções de Indicação de Procedência e a Denominação de Origem (INPI, 2011). Dessa forma, o conceito apresentado pelo INPI para Indicação Geográfica (IG) era “a identificação de um produto ou serviço como originário de um local, região ou país, quando determinada reputação, característica e/ou qualidade possam ser vinculadas essencialmente a esta sua origem particular” (INPI, 2011). Uma nova versão disponibilizada pelo INPI em 30 de abril de 2012 pode ser destacada (INPI, 2012b):

Ao longo dos anos, algumas cidades ou regiões ganham fama por causa de seus produtos ou serviços. Quando qualidade e tradição se encontram num espaço físico, a Indicação Geográfica surge como fator decisivo para garantir a diferenciação do produto. A IG delimita a área de produção, restringindo seu uso aos produtores da região (em geral, uma Associação) e onde, mantendo os padrões locais, impede que outras pessoas usem o nome da região com produtos de baixa qualidade. A IG não tem prazo de validade. Com isso, o interesse nacional por esta certificação é cada vez maior. É importante lembrar que no caso da Indicação de Procedência, é necessário, além dos documentos descritos, elementos que comprovem ter o nome geográfico conhecido como centro de extração, produção ou fabricação do produto ou prestação do serviço. E que na Denominação de Origem, deverá ser apresentada também a descrição das qualidades e as características do produto ou serviço que se destacam, exclusiva ou essencialmente, por causa do meio geográfico, ou aos fatores naturais e humanos.

Para alguns tipos de produtos, como os agrícolas, a Denominação de Origem (DO) é importante para o desenvolvimento de uma marca setorial sólida, entretanto os conceitos de DO e marca setorial são distintos e em muitos casos existem de maneira independentes (ou seja, uma marca setorial não possui necessariamente produtos com DO) de modo que o registro no INPI não constitui pré-requisito no Brasil para a produção ou comercialização de um produto e/ou marca. Schüßler (2009) afirma que a falta de um acordo em nível

internacional faz com que muitos países exportadores e destinos de exportações (como Estados Unidos, Japão e a Comunidade Europeia) desenvolvam legislações nacionais específicas.

Schüßler (2009) afirma que tanto a IG quanto o registro de uma marca são ferramentas para proteger a propriedade intelectual. Assim, aqueles registros concedidos pelo INPI podem ser caracterizados como uma tentativa de proteger e/ou promover a introdução de marcas e produtos brasileiros no comércio internacional, destacando as características de origem (Indicação de Procedência – IP) e de qualidade (DO) dos produtos conforme o registro solicitado. Alguns artigos internacionais a respeito do tema DO podem ser citados e evidenciam que a abordagem não é focada na área de Desenvolvimento de Marcas, mas sim nos atributos e características dos produtos, como, por exemplo, Bonnet e Simioni (2001), Fortina et al., (2003); Tendero e Bernabéu (2005), Gil et al., (2006), Cabredo-Pinillos, Cedrón-Fernández e Sáenz-Barrio, (2008) e Niederle e Vitrolles (2010).

Percebe-se que a IG, incluindo a IP e a DO, constituem apenas tipos de registros concedidos para uso da indicação do local, conforme definição anteriormente apresentada, ou seja, deve ser considerada uma proposta distinta do processo de criação e gestão de marcas setoriais. Alguns exemplos de marcas setoriais desenvolvidos pela Apex-Brasil que não possuem nenhum registro de DO podem ser citados, como a Brasil IT+, uma vez que esse tipo de registro apoia-se em critérios de qualidade do produto, não em uma estratégia de Marketing.

A própria Apex-Brasil em suas ações de Posicionamento e Imagem oferece a opção de Consultoria em Gestão de Marca Setorial e afirma que o objetivo é possibilitar o aperfeiçoamento do processo de construção e gestão das marcas das entidades setoriais, sendo a principal intenção “estabelecer uma política de gestão integrada de marca (Marca Brasil + Marca Complexo + Marca Setorial + Marca Empresa), abandonando o foco na ‘logotípiã’.” (APEX-BRASIL, 2012a).

É importante ressaltar também que alguns países tentam ser identificados por meio de um setor com produtos de alta qualidade, como o caso do Egito e seu algodão (DINNIE, 2008). Segundo Dinnie (2008), o governo egípcio desenvolveu uma campanha que contempla a publicidade internacional, pessoas para relações públicas e relações governamentais, pesquisa de mercado e planejamento de eventos com o intuito de promover o algodão egípcio,

tendo em mente que o algodão, como produto do país, pode ajudar a definir o próprio país. Contudo, existem riscos envolvidos ao utilizar uma estratégia focada em apenas um setor, uma vez que a estratégia pode não ser representativa para todo o país e se o mercado de algodão se deteriorar, a estratégia da marca-país pode ser arruinada (DINNIE, 2008), evidenciando assim o potencial de sucesso de marcas setoriais para países que não possuem marcas consolidadas ou que possuem marcas pouco conhecidas.

A fim de melhor compreender os passos envolvidos no desenvolvimento de uma marca setorial internacional, a seguir é apresentado o exemplo do *Café de Colombia* já mencionado nesse estudo, com o intuito de, no momento da análise do último objetivo desse estudo (comparar o desenvolvimento de marcas setoriais realizado pela Apex-Brasil aos modelos de desenvolvimento de marcas de produtos e países), verificar possibilidades de melhorias ao modelo atual com base em um exemplo que poderia servir de *benchmarking*.

2.6.1 *Desenvolvimento da marca Café de Colombia*

Há décadas, segundo Kotler e Gertner (2002), os consumidores americanos consideram o “*Café de Colombia*” um produto da mais alta qualidade. Segundo Reina et al. (2007), a história da chegada do grão Arábico na Colômbia possui diferentes versões. O ano de 1730 é reconhecido por marcar a chegada de sementes levadas por jesuítas e durante muitos anos os cafeicultores tentaram se organizar, mas não tiveram êxito em suas iniciativas.

A busca por melhores condições de acesso ao mercado internacional e maior estabilidade nas atividades dos produtores no mercado não foram os únicos motivos que levaram os cafeicultores colombianos a se organizarem. O setor necessitava de maior suporte quanto à assistência técnica, linhas de crédito adequadas e facilidades de armazenamento. Foi nesse contexto que os líderes cafeeiros e os representantes dos poderes públicos decidiram criar uma instituição que combinava a visão empresarial com a busca de benefícios públicos. A Federação Nacional de Cafeicultores (FNC) foi criada em 1927 como um grêmio privado, sem fins lucrativos, cujo objetivo principal era defender as atividades dos produtores (REINA et al., 2007).

Reina et al. (2007) afirmam que houve investimentos públicos e privados para que os produtores melhorassem a qualidade do café produzido e definissem mecanismos de controle para garantir a qualidade do produto final desde o cultivo, passando pelo transporte e processo de debulha, até embarcar para exportação.

Segundo Reina et al. (2007), as estratégias de Juan Valdez podem ser divididas em três grandes períodos: 1) os dirigentes cafeeiros dotaram as medidas necessárias para elevar e homogeneizar a qualidade do café colombiano e deram os primeiros passos para posicionar o produto no mercado internacional. A este período que compreende os anos entre 1927 e 1959 chamam de *afirmação* da cafeicultura colombiana; 2) corresponde ao desenvolvimento dos esforços mais explícitos e focados na *diferenciação* do café colombiano dos competidores internacionais. Essa etapa se inicia com o nascimento propriamente dito de Juan Valdez e vai até o início desse século; 3) inicia-se em 2002 e marca os esforços pelo desenvolvimento de novas vantagens competitivas, como o controle de qualidade e transferência de tecnologias para a produção dos grãos, com o objetivo de alcançar maior *valorização* do café colombiano.

Segundo a *World Intellectual Property Organization - WIPO* (2010), a estratégia legal para proteger a marca colombiana varia de acordo com os requisitos legais dos países importadores do produto, fato que pode acontecer com outros tipos de produtos e/ou marcas que desejam ter uma atuação global. Dessa maneira, a FNC tem registro de diversas marcas no Escritório de Patentes e Marcas Registradas dos Estados Unidos (a sigla em inglês USPTO). Além disso, a FNC conseguiu o registro de Indicação Geográfica do governo colombiano e da União Europeia (WIPO, 2010) em paralelo ao desenvolvimento da marca do café. Outros países reconhecem apenas o registro de Denominação de Origem (DO), que representa consistência entre a origem do produto e sua qualidade, sendo necessário provar, por meio de dados e documentos, a conexão entre a origem do produto e sua qualidade, de outra maneira, nenhum produto de origem específica é reconhecido como um DO (FNC, 2010e).

A respeito dos elementos de marca, o personagem Juan Valdez foi criado em 1959, sendo sua principal função promover ao mundo o trabalho e a dedicação que tornam possível a obtenção de um produto requintado e exclusivo, como o café colombiano, evidenciando o trabalho de várias décadas por meio de seu posicionamento. Desde a criação do Juan Valdez como uma marca que identifica o café *Premium* colombiano, seus produtos, o café e lojas de café tornaram-se a vitrine de excelência para impulsionar o trabalho dos agricultores, o que

reflete a sua responsabilidade e compromisso por parte dos produtores dos melhores grãos (exportados e processados) com origem colombiana (PROCAFECOL S.A., 2012).

A divulgação da Colômbia por meio de uma marca de café de alta qualidade é feita com a ajuda do personagem. O típico *cafetero* (camponês) e sua mula [Conchita] aparecem no logotipo criado em 1981 para ser utilizado como selo de garantia emitido pela FNC (KOTLER; GERTNER, 2002) e utilizado ainda hoje conforme evidenciado pela Figura 10 – Logotipos da FNC.



Figura 10– Logotipos da FNC.
Fonte: FNC (2010a)

O objetivo do logo era dar à imagem do café colombiano um enfoque contemporâneo, seguindo tendências publicitárias internacionais, sendo a ideia principal apresentar ao consumidor os produtos de origem 100% colombiana, em um contexto em que era difícil distinguir quais marcas tinham ou não essa característica (REINA et al., 2007). Segundo a FNC (2010b), os consumidores de café desejam saber de onde vem o produto ou com quais tipos de práticas ele é cultivado, desejam apreciar sua qualidade, mas também saber as condições socioambientais associadas a sua origem e a sua cadeia produtiva. Assim, o papel do logotipo quando de sua criação era reduzir o “custo de busca” do café colombiano por parte dos consumidores e facilitar a identificação do produto que possui diferentes torrefadores do mundo (REINA et al., 2007).

No início, o logotipo do café colombiano era utilizado apenas em campanhas publicitárias, contudo a consolidação como um selo de qualidade (conforme mencionado anteriormente) permitiu a integração com a exposição do personagem real de Juan Valdez (REINA et al., 2007).

Além de supervisionar a atividade de torrefadores e processadores colombianos que usam o “Café de Colombia”, a FNC também projeta mecanismos para supervisionar a utilização da denominação “100% Café de Colombia” e outras logomarcas vinculadas. Por meio do programa *100% Café de Colombia*, dezenas de torrefadores colombianos, asiáticos, norte-americanos e europeus assinam acordos de licença com a FNC, para o uso da marca comercial. De acordo com esses contratos, os membros do programa se comprometem a enviar constantemente amostras de café para avaliação da FNC, além dos projetos de embalagem dos produtos para aprovação da entidade. Para tal efeito, a instituição contrata serviços de provadores especializados que avaliam o produto vendido no mercado, incluindo a coleta aleatória de amostras que descrevem seu conteúdo como café colombiano no mundo todo (REINA et al., 2007).

A FNC (2010d) divulga que sua estratégia de marca é combinar a marca dos grãos (*Café de Colombia*) com o produto final (*100% Café de Colombia*), sendo essa a estratégia de comarca (AAKER, 2007b). A seguir serão apresentados os Projetos Setoriais desenvolvidos pela Apex-Brasil, uma vez que alguns serão analisados posteriormente para seja possível a compreensão do desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil.

2.6.2 *Projetos Setoriais Apex-Brasil*

Em relação ao volume de vendas e às estratégias para aumentar as exportações nacionais, uma imagem nacional positiva é ingrediente essencial para promover exportações e investimentos (DOMEISEN, 2003).

A Apex-Brasil é atualmente a agência responsável pelo desenvolvimento de atividades que possibilitam aos empresários brasileiros um contato direto com os compradores internacionais, em ações integradas no Brasil e no exterior (APEX-BRASIL, 2012b). Em 2011, a Apex-Brasil apoiou a participação de empresas brasileiras em 977 eventos realizados no Brasil e exterior, e foram beneficiadas 12.403 empresas, responsáveis por 15,46% do volume de exportações do Brasil (APEX-BRASIL, 2012b).

Atualmente são setenta e um Projetos Setoriais (PS) desenvolvidos pela Agência em parceria com entidades representativas de 81 áreas produtivas do país, em feiras multissetoriais, missões comerciais e em ações específicas organizadas pela Apex-Brasil, contribuindo para o avanço das exportações brasileiras no mercado internacional (APEX-BRASIL, 2013). Segundo a Apex-Brasil (2013), os PS são desenvolvidos em parceria com oitenta e uma entidades representativas de setores da economia brasileira.

Os PS são organizados de acordo com os setores sendo divididos nos seguintes complexos:

- Projetos para alimentos, bebidas e agronegócios;
- Projetos para casa e construção;
- Projetos para economia criativa e serviços;
- Projetos para máquinas e equipamentos;
- Projetos para moda;
- Projetos para tecnologia e saúde;
- Multissetorial.

A Apex-Brasil (2013) afirma que além de fortalecer o posicionamento e a imagem dos produtos e serviços brasileiros no exterior por meio dos PS, a Agência se preocupa em firmar o país como importante parceiro comercial, contribuindo assim para o fortalecimento da marca e da imagem Brasil.

O Quadro 2 – Projetos Setoriais da Apex-Brasil apresenta os PS e a maneira como são agrupados de acordo com as atividades desenvolvidas.

Complexos	Projetos Setoriais
Alimentos, Bebidas e Agronegócios	Brazilian Rice
	Cultiverde
	Brazilian Beef
	Brazilian Biscuit
	Brazilian Chicken
	Brazilian Cattle
	Brazilian Fruit
	Brazilian Hereford & Bradford
	Brazilian Fibres
	Cafés do Brasil
	Brazilian Specialty and Sustainable Coffees
	Brazilian Pork
	Citrus BR
	Brazilian Sugarcane Ethanol
	Brazilian Flavors
	Honey from Brasil
	Organics Brasil
	Pet Products Brasil
	PS Lácteos
	Brazil Sugarcane Bioenergy Solutions
Sweet Brasil	
Wines of Brasil	
Casa e Construção	Abexa
	Lux Export
	Brasil Ceramic Tiles
	Brazilian Furniture
	Glass Brasil
	Metal Brasil
	Orchestra Brasil
	Brasil Original Stones
	Built by Brazil
Economia Criativa e Serviços	Instrumentos Musicais
	LATITUDE – Plataform for Brazilian Art Galleries Abroad
	Brazilian TV Producers
	Brazilian Publishers
	Cinema do Brasil
	Brazil Design
	Filmbrazil
	Franchising Brasil
	Música do Brasil
Máquinas e Equipamentos	ABTI
	Brazil Machinery Solutions
	Abrava Exporta
	Brazil Safety
	Brazilian Aerospace Cluster
	Brazilian Bakery
	Brazilian Supply Oil and Gas
	Think Plastic Brazil
	Foundry Brazil
	Graphia — Graphic Arts Industry Alliance
	Green Tech — Brazil Export Agri-Equipment
	Sinaeex
	Eletroeletrônicos Brasil
	Excellence in Autoparts
Máquinas by Brasil	
Material de Defesa e Segurança	
Moda	Footwear Components by Brazil
	Brazilian Footwear
	Brazilian Gems And Jewelry
	Brazilian Leather
	Projeto +B
	Texbrasil
Tecnologia e Saúde	Brasil It+ Emerging Players
	Brasil Biotechnology
	Brasil It+/ Softex II
	Brasil It+ Outsourcing
	Brazilian Health Devices
	Farmoquímicos e Farmacêuticos
Multissetorial	Beautycare Brazil
	ABVCAP
	ABRAS

Quadro 2 – Projetos Setoriais da Apex-Brasil.
Fonte: Elaborada pela autora segundo Apex-Brasil, (2013).

Para fazer parte de um dos PS, a empresa deve estabelecer um convênio com a Apex-Brasil seguindo o Manual de Procedimentos de Convênios e o Regulamento de Convênios da Apex-Brasil aprovado pela Resolução da Diretoria Executiva da Apex-Brasil nº 17-18/2011, de 09 de setembro de 2011 (APEX-BRASIL, 2012b).

Dentre as ações realizadas pela Agência destacam-se as ações de Posicionamento e Imagem que têm como objetivo melhorar a percepção internacional dos produtos e serviços brasileiros em mercados formadores de opinião, facilitar o acesso das empresas brasileiras aos mercados e prospectar oportunidades de negócios de exportação (APEX-BRASIL, 2012a). Segundo a Apex-Brasil (2012a), trata-se de ações de marketing e divulgação para empresários e consumidores em mercados potenciais, por meio de projetos específicos como Talento Brasil, Brasil Tecnológico, Sabores do Brasil, Brasil Fashion e Brasil Casa Design, bem como realização de eventos que atraem a atenção mundial como, por exemplo, a Fórmula Indy, a Expo Xangai 2010, a Copa do Mundo, os Jogos Olímpicos e o Carnaval. A Agência acredita que ao participar dessas ações, as empresas brasileiras são beneficiadas pela alta exposição de suas marcas e produtos em eventos já consolidados na mídia internacional (APEX-BRASIL, 2012a). Para participar desses tipos de ações mencionados, as empresas devem ser exportadoras experientes ou internacionalizadas, pois é pré-requisito a alta capacidade de entrega e a qualidade superior em seus produtos (APEX-BRASIL, 2012a).

A Apex-Brasil, por meio dos PS objetiva destacar tanto os produtos brasileiros como a marca Brasil, conforme exposto anteriormente. A Agência é hoje a organização nacional que contribui para o desenvolvimento de marcas setoriais (fomentando e auxiliando a criação de marcas setoriais) e para a consolidação das marcas no mercado internacional ao acompanhar a gestão das marcas após a implantação da marca no setor, além das feiras e rodas de negócio.

2.7 Considerações - Referencial Teórico

Conforme foi analisado ao longo do Referencial Teórico, os lugares assim como os produtos, serviços e empresas possuem imagens e marcas que também devem ser gerenciadas, mas com o discernimento de que a complexidade no caso de países, cidades e regiões é maior.

Quando não há benefício em utilizar a marca do país em produtos, existem alternativas estratégicas: desenvolver marcas individuais, optar por uma estratégia híbrida ou optar por uma marca setorial.

Conforme já mencionado neste estudo, a temática de marcas setoriais é recente (a partir dos anos 2000) e não foi encontrado registro na literatura de maneira organizada como é o processo de criação e gestão (desenvolvimento) de marcas setoriais. Assim como a criação de marcas de países mostra-se relevante especialmente para países em desenvolvimento, é válido analisar em qual contexto as marcas setoriais trazem benefícios também para a marca do país e para alavancar as atividades dos setores da economia.

Com o intuito de sintetizar os conceitos apresentados ao longo da revisão da literatura e evidenciar suas relações, foi elaborada a Figura 11 – Resumo das relações entre os conceitos, apresentada a seguir.

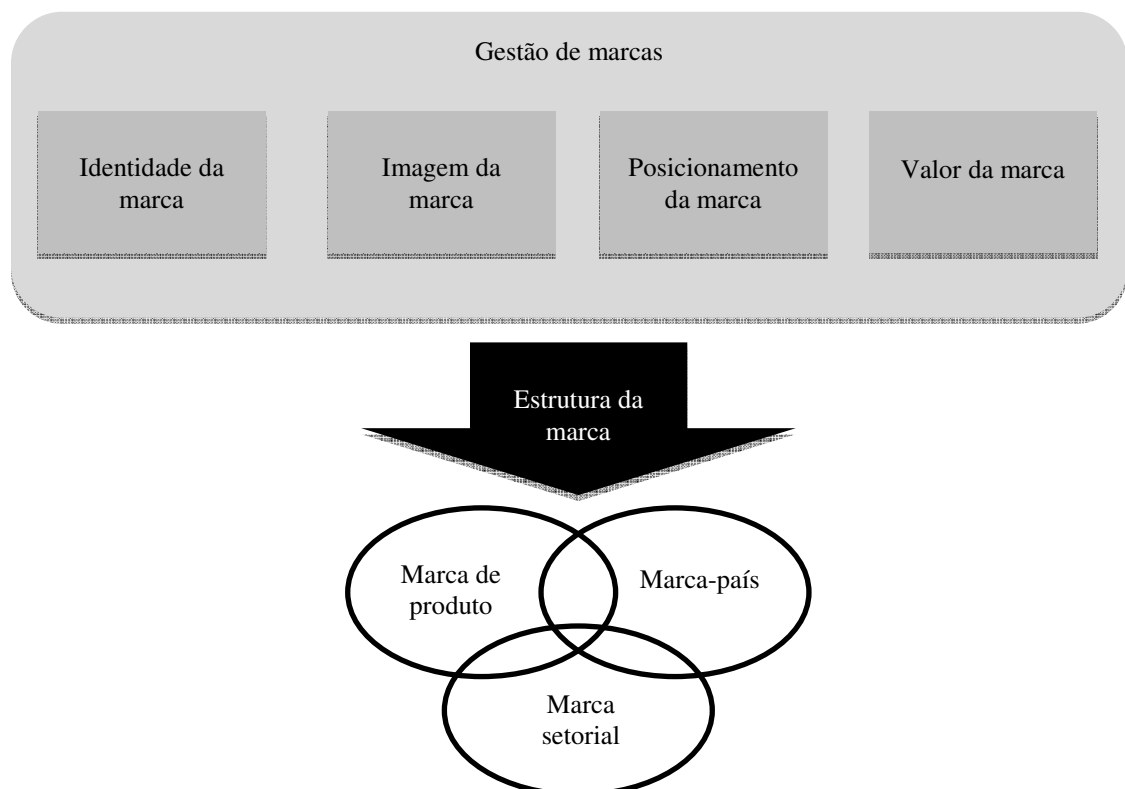


Figura 11 – Resumo das relações entre os conceitos.

Fonte: elaborada pela autora, com base nos autores apresentados no Referencial Teórico.

A Figura 11 destaca conceitos apresentados anteriormente, de modo que o conceito de Gestão de marcas envolve os aspectos de identidade, imagem, propósito ou posicionamento e

valor da marca, que podem gerar vantagens competitivas para empresas, produtos, serviços lugares e setores. A figura apresenta intersecções entre as estruturas de marca de produto, país e setorial. Apesar dos autores abordados no referencial teórico tratarem as marcas setoriais como uma opção no caso da impossibilidade de um produto/ serviço ou setor utilizar a marca país em virtude desta não favorecer a atividade do setor, nenhum autor comparou o desenvolvimento de uma marca setorial ao processo de desenvolvimento de uma marca país ou de produto.

A Figura 12 – Relação entre marca-país e marca setorial é uma tentativa de evidenciar os conceitos que mais se relacionam à alternativa de desenvolver uma marca setorial conforme apresentado no parágrafo anterior.

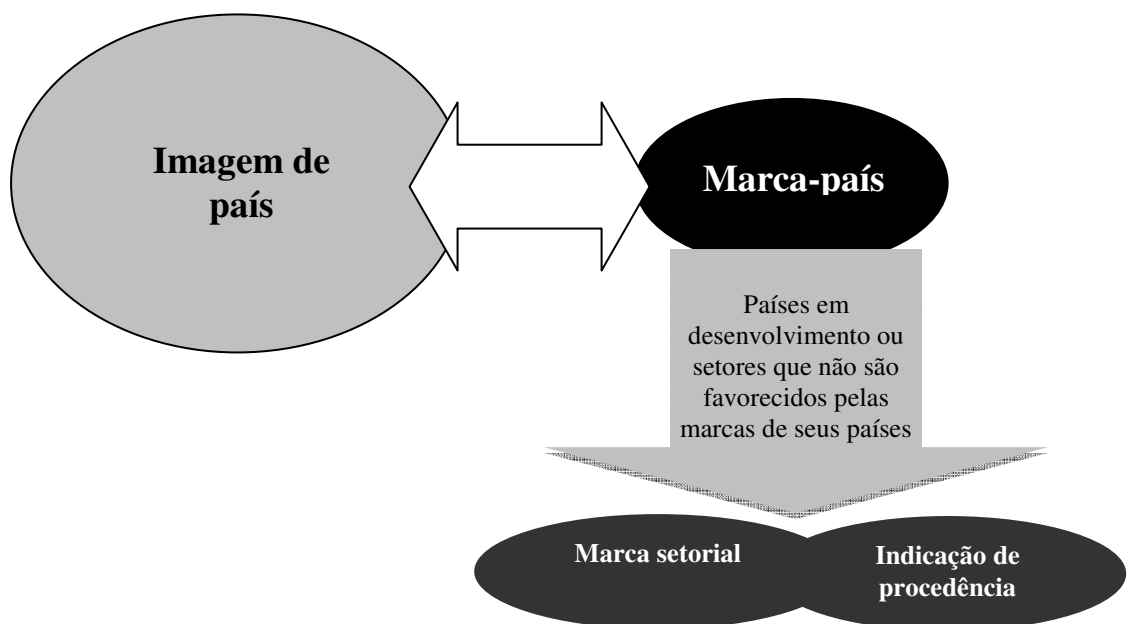


Figura 12 – Relação entre marca-país e marca setorial.
Fonte: elaborada pelas autoras.

Considerando a lacuna teórica evidenciada, a seguir, é apresentado o Método da pesquisa utilizado para a realização do presente estudo.

3 MÉTODOS DA PESQUISA

3.1 Tipo da Pesquisa e Método da Coleta de Dados

A fim de atingir os objetivos propostos neste estudo, ocorreu a documentação direta, ou seja, o levantamento dos dados deu-se no próprio local onde os fenômenos ocorrem, por meio da pesquisa de campo (MARCONI; LAKATOS, 2010). Quanto aos meios, em virtude dos objetivos da pesquisa de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010), a pesquisa de campo é considerada pertinente e adequada para o presente estudo.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), as fases da pesquisa de campo envolvem em primeiro lugar, a realização de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema da pesquisa; em seguida, devem-se determinar as técnicas que serão empregadas na coleta de dados e na determinação da amostra [ou grupo de interesse] e, por fim, antes da coleta de dados é preciso definir as técnicas de registro e de análise dos dados.

Pode-se caracterizar o presente estudo como uma pesquisa exploratória, quanto aos fins, em virtude do problema de pesquisa elaborado, sendo esse tipo de pesquisa significativo em situações em que o tema ou problema de pesquisa foi pouco estudado ou não foi estudado antes (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006) com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno ou ainda modificar e esclarecer conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2010). Dessa forma, o tipo de pesquisa selecionado é justificável para o presente estudo, em virtude da escassez de estudos de marcas setoriais, além das confusões e falta de definições amplamente adotadas de conceitos relacionados ao tema. Roth e Diamantopoulos (2009) expõem que embora após quase 50 anos de pesquisas relacionadas à temática país de origem, aparentemente ainda há problemas conceituais e operacionais relacionados ao conceito imagem do país de origem, por exemplo.

Quanto à natureza, a pesquisa de campo será qualitativa, posto que, segundo Malhotra (2006), o objetivo é atingir uma compreensão não estatística das razões e motivações, a fim de desenvolver uma compreensão inicial do problema. Diferentemente da análise quantitativa em

que a frequência de certas características do conteúdo constitui a informação buscada, na análise qualitativa é a presença ou a ausência de características em determinada mensagem que é considerada ou analisada (GEORGE², 1959 apud BARDIN, 2011, p. 27). De maneira complementar, Sampieri, Collado e Lucio (2006) afirmam que a pesquisa qualitativa aprofunda os dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas.

Sobre os aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa, Flick (2009) afirma que esses abrangem a escolha de adequada de métodos e teorias para embasamento, reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, reflexões do pesquisador a respeito de sua pesquisa como parte do processo de desenvolvimento do conhecimento e, por fim, variedade de abordagens e métodos.

Em relação às fontes de dados, foram utilizados dados secundários advindos de documentos de entidades: Apex-Brasil, INPI, Ibravin (Instituto Brasileiro do Vinho) e ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos). Complementarmente, houve coleta de dados primários por meio de entrevistas em profundidade que foram realizadas conforme os Grupos de Interesse apresentados no próximo tópico.

É válido ressaltar que esse estudo pode ser dividido em quatro grandes etapas metodológicas. Durante toda a duração do estudo, foi realizada a revisão teórica, apresentada no capítulo anterior a respeito dos temas: gestão de marcas; imagem de país; marca-país e marca setorial.

Em seguida foi realizada a pesquisa de campo com coleta de dados primários e secundários para entendimento do fenômeno “marcas setoriais” no Brasil. Em seguida foi realizada a análise das entrevistas e dos materiais coletados (principalmente os termos de Referência da Apex-Brasil que serão apresentados na análise de dados) e por fim, a comparação dos resultados com a literatura para elaboração das conclusões. A Figura 14 – Resumo das etapas da pesquisa ilustra os passos descritos anteriormente.

² GEORGE, A. L. Quantitative and qualitative approaches to content analysis. In: POOL, I. S. (Org.). **Trends in content analysis**. Urbana, Illinois University Press, 1959.

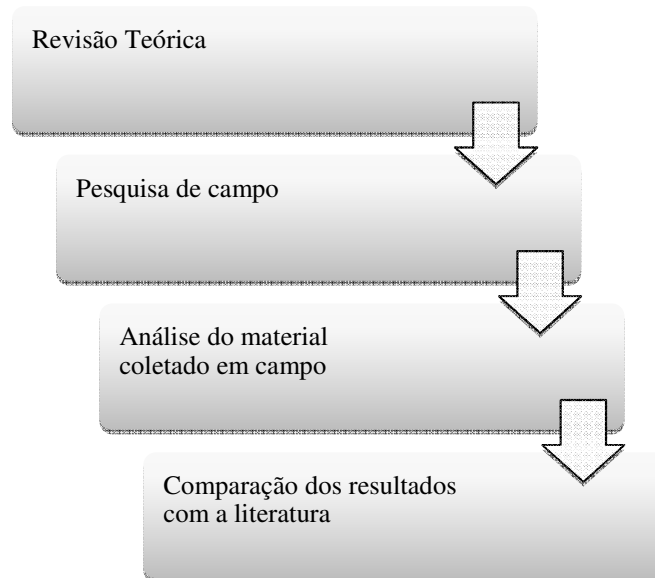


Figura 13 – Resumo das etapas da pesquisa.
Fonte: elaborada pela autora.

Dessa forma, foi possível compreender o desenvolvimento de marcas setoriais apoiados pela Apex-Brasil e realizar uma análise comparativa com a literatura de marcas e marcas-países, principal objetivo desse estudo. A próxima seção abordará com maior profundidade os entrevistados selecionados e as contribuições para o alcance dos objetivos do estudo.

3.2 Grupos de Interesse

Com base na revisão bibliográfica realizada e nos objetivos específicos do estudo foram definidos quatro Grupos de Interesse necessários para que objetivos pudessem ser atingidos, sendo:

- 1) Gestores de Projetos Setoriais da Apex-Brasil: foram selecionados quatro gestores de Projetos Setoriais (PS) de acordo com uma amostra por conveniência (a pesquisadora possuía um contato em virtude de pesquisa anterior) e estabelecido contato com a Supervisora, sendo relevante a participação desse grupo para a realização da pesquisa em virtude da experiência vivenciada pela Apex-Brasil no

processo de criação e gestão de marcas setoriais (como a Brasil IT+, Vinhos do Brasil, Moda Brasil etc.). Contudo no decorrer da pesquisa, foi possível apenas a realização com um dos gestores e a supervisora foi realocada na Agência;

- 2) Diretoria de Marcas (DIRMA) e Diretoria de Contratos, Indicações Geográficas e Registros (DICIG) do INPI: por se tratar do órgão responsável pela área de registros de marcas, principalmente considerando as marcas coletivas, pode haver um potencial para o desenvolvimento de marcas setoriais considerando as marcas já registradas, para tanto era preciso compreender se haveria suporte da entidade para tal;
- 3) Consultores: foram realizadas entrevistas com duas consultorias, uma vez que ambas já estiveram envolvidas em Projetos Setoriais da Apex-Brasil, tendo participado do desenvolvimento de marcas setoriais: *FutureBrand* e *TopBrands*;
- 4) Representantes de associações que utilizam marcas setoriais: esse grupo foi de fundamental relevância para a verificação da eficácia do uso de marcas setoriais.

As entrevistas em profundidade foram realizadas conforme a seguinte distribuição: um gestor de PS da Apex-Brasil; cinco representantes do INPI, sendo quatro da DIRMA e uma da DICIG; e das consultorias, foram dois representantes da *FutureBrand* e um representante da *TopBrands*. Também foram entrevistados integrantes de entidades representativas de setores que utilizam marcas setoriais: três integrantes da ABIMAQ, responsáveis pela criação e implantação da marca *Brazil Machinery Solutions* e uma integrante da Ibravin, responsável pela criação e implantação da marca *Wines of Brazil* (o histórico das marcas setoriais encontra-se no próximo capítulo juntamente com os resultados e discussões). Ao todo foram realizadas nove entrevistas em profundidade, pois os integrantes da *FutureBrand* e da ABIMAQ optaram por responder em grupo.

Apesar de poder ser considerada uma limitação do estudo a redução no número previsto de entrevistados, principalmente da Apex-Brasil, o entrevistado Antônio Igor Brandão, Gestor do Projeto Setorial de Tecnologia e Saúde, afirmou em entrevista que todos os gestores de projetos possuem as mesmas responsabilidades e com frequência se reúnem para troca de experiências, o que os diferencia são as áreas de atuação dos projetos e os níveis de desenvolvimento das marcas.

O Quadro 3 – Grupos de Interesse apresenta as entrevistas que eram esperadas e que foram definidas durante a primeira fase do estudo.

Grupo de Interesse	Possíveis Entrevistados
Grupo 1	Cristina Penz Cesar Hirata Eduardo Muniz Marcos Machado
Grupo 2	Luiz Claudio Dupim Ana Cristina Coelho Pablo Regalado Patrícia Barbosa Rafael Viveiros
Grupo 3	Adriana Rodrigues Antônio Igor Brandão Marcos Soares Claudio Borges Hélio Lobo
Grupo 4	Não haviam sido selecionados na primeira fase da pesquisa

Quadro 3 – Grupos de Interesse.

Fonte: Elabora pela autora.

Em contrapartida, o Quadro 4 – Entrevistas realizadas apresenta as entrevistas que efetivamente puderam ser realizadas.

Grupo de Interesse	Entrevistados	Atuação
Grupo 1	Antônio Igor Brandão	Gestor do PS de Tecnologia e Saúde
Grupo 2	Luiz Claudio Dupim	Coord. de Fomento e Registro de IG
	Silvia R. de Freitas	Coord. Geral DIRMA
	Pablo Regalado	Coord. do grupo de marcas coletivas e marcas de certificação
	Patrícia Barbosa	Grupo de marcas coletivas e marcas de certificação
	Rafael Viveiros	Tecnologista em Propriedade Intelectual
Grupos 3	Marcos Machado	Sócio proprietário da <i>TopBrands</i>
	Cesar Hirata	Diretor executivo e Sócio <i>FutureBrand</i>
	Cristina Penz	Gerente Sênior <i>FutureBrand</i>
Grupo 4	Andreia G. Milan	Gerente da <i>Wines of Brazil</i>
	Klaus Curt Müller	Diretor Executivo ABIMAQ
	Ieda Lima	Inteligência de Mercado <i>Brazil Machinery</i>
	Marcelo de Carvalho	<i>Solution</i>

Quadro 4 – Entrevistas realizadas.

Fonte: Elabora pela autora.

Os representantes das associações foram selecionados posteriormente à realização da entrevista com o Sr. Marcos Machado, sendo a amostra definida por conveniência, em virtude da indicação do entrevistado. Houve a tentativa de entrar em contato com empresas que fazem parte das associações e que utilizam as marcas setoriais, contudo os representantes consideraram que por ainda estarem em fases iniciais de implantação de marca no mercado (a marca *Wines of Brazil* está há três anos no mercado e a *Brazil Machinery Solutions*, dois anos) ainda não seria o momento para entrevistar empresários dos respectivos setores.

O Quadro 5 – Entrevistas realizadas por objetivos e contribuições apresentado a seguir evidencia quais grupos foram entrevistados para o alcance dos objetivos, considerando o objetivo geral de compreender como marcas setoriais podem ser comparadas às marcas de produtos e marcas de países, evidenciando quais as semelhanças e diferenças entre esses conceitos. Contudo, o último objetivo específico de “comparar o processo de desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex-Brasil com modelos consolidados de marcas de países e de produtos” foi desconsiderado por se tratar de um objetivo comparativo com a teoria, apesar das reflexões com os entrevistados do Grupo 3 (consultores), ter contribuído para determinar a abrangência e o escopo de uma marca setorial.

Objetivos	Grupos Entrevistados	Contribuições
Compreender o desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil;	Grupo 1	Compreensão das iniciativas dos projetos setoriais e dos impactos para os setores com marcas setoriais apoiadas pela Apex- Brasil.
	Grupo 3	
Identificar quais as dificuldades e barreiras enfrentadas por marcas setoriais;	Grupo 1	Compreensão das dificuldades iniciais do desenvolvimento das marcas setoriais.
	Grupo 2	Compreensão dos aspectos legais a respeito de marcas e Indicações Geográficas.
	Grupo 4	Compreensão do desenvolvimento de marcas setoriais considerando o ponto de vista das associações.
Identificar a utilidade e aplicabilidade de marcas setoriais no contexto brasileiro.	Grupo 1	Compreensão dos resultados após implantação da marca.
	Grupo 3	Compreensão dos fatores que influenciam no desenvolvimento e implantação das marcas.
	Grupo 4	Compreensão dos resultados após implantação da marca.

Quadro 5 – Entrevistas realizadas por objetivos e contribuições.

Fonte: Elabora pela autora.

3.3 Questões e proposições

As questões direcionadoras do estudo empírico, bem como os respondentes ou fontes pré-selecionados são apresentados no Quadro 6 – Questões direcionadoras do estudo e proposições com base na literatura. A partir dessas questões gerais, foram elaborados os roteiros específicos das entrevistas que se encontram nos Apêndices de A a G de acordo com o Grupo de Interesse do entrevistado. Os roteiros contemplam outras questões que não se encontram neste Quadro, mas que são derivadas das questões direcionadoras a fim de que haja o maior detalhamento do assunto em virtude da análise que será realizada na etapa seguinte a realização das entrevistas.

Objetivos	Questões direcionadoras	Proposições
Compreender o desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil;	Como é identificada a necessidade de desenvolver uma marca setorial? Quais os participantes envolvidos no processo de criação e gestão de marcas setoriais? Quais as estratégias e ferramentas utilizadas na criação da marca? Quais os principais objetivos dos projetos?	P1: O desenvolvimento de marcas setoriais é conveniente quando a imagem ou a marca do país não favorece a atividade do setor (IVERSEN; HEM, 2008; DOMEISEN, 2003; TREGEAR; GORTON, 2009).
Identificar quais as dificuldades e barreiras enfrentadas por marcas setoriais (quando da implantação dessa estratégia pelas associações);	Quais as principais dificuldades no processo de criação da marca setorial? Como as marcas são gerenciadas após a sua criação? Por que não há uma marca setorial forte? Uma marca setorial pode ser registrada? Já houve alguma tentativa? A marca setorial é definida na legislação brasileira?	P2: Os setores encontram maiores dificuldades internas do que em relação a competitividade no mercado internacional (PORTER, 1990).
Identificar a utilidade e aplicabilidade de marcas setoriais no contexto brasileiro (qual o perfil do setor que utiliza essa estratégia de marca);	Quais os benefícios que a empresa obteve após utilizar a marca setorial? Quais as dificuldades de utilizar uma marca setorial? Quais os principais erros e acertos durante a implantação da marca? Quais as razões para o sucesso no desenvolvimento?	P3: As marcas setoriais possibilitam associações positivas para o país e podem servir de base para o desenvolvimento de uma identidade da marca-país (FLOREK; CONEJO, 2007).
Comparar o processo de desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex-Brasil com modelos consolidados de marcas de países e de produtos.	O processo de criação e gestão de marcas setoriais segue o mesmo protocolo das marcas de produtos? E de marcas-países? Quais as principais semelhanças e diferenças que contribuem para o sucesso ou fracasso das marcas setoriais?	P4: Os modelos de desenvolvimento de marcas de países podem ser aplicados à marcas setoriais (DOMEISEN, 2003; KOTLER; GERTNER, 2004).

Quadro 6 – Questões direcionadoras do estudo e proposições.

Fonte: Elabora pela autora.

O Quadro 6 evidencia as proposições que se relacionam a cada um dos 4 objetivos específicos. A próxima seção apresenta os diferentes instrumentos de coleta de dados a serem utilizados no estudo em virtude dos objetivos da pesquisa.

3.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Marconi e Lakatos (2010) afirmam que em estudos exploratórios são empregados em geral procedimentos sistemáticos para obtenção de observações empíricas ou para as análises de dados ou ainda para ambas as fases simultaneamente, sendo a última opção a ser empregada no presente estudo.

Foram realizadas entrevistas para coleta de dados por se tratar de um estudo que demanda a observação direta intensiva para análise de seus objetivos. Marconi e Lakatos (2010) afirmam que entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados, sendo um importante instrumento de trabalho no campo das ciências sociais. Trata-se de uma conversação efetuada face a face de maneira metódica, em que o pesquisador obtém do entrevistado informações necessárias a respeito de determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Conforme mencionado anteriormente, foram realizadas entrevistas em profundidade, realizadas pessoalmente ou por telefone (as entrevistas com o Sr. Antônio Igor Brandão e com a Sra. Andreia G. Milan) pela pesquisadora, com os integrantes do Grupo de Interesse pré-determinados. Em virtude dos diferentes tipos de entrevistados, faz-se necessária a adequação de tipos de entrevistas distintos.

Os consultores entrevistados foram considerados especialistas na área, fato que pode ser justificado pela experiência acadêmica e profissional dos três consultores entrevistados, além da experiência no desenvolvimento de marcas setoriais (ou seja, que já participaram juntamente com a Apex-Brasil de algum Projeto Setorial). As entrevistas com especialistas, que são entrevistas semiestruturadas com menor interesse, segundo Flick (2009), no entrevistado como pessoa do que em sua capacidade de ser especialista em determinado campo de atividade. O objetivo da realização de entrevistas com especialistas foi analisar e comparar o conhecimento dos especialistas (FLICK, 2009).

As demais entrevistas também foram semiestruturadas em virtude da maior flexibilidade no diálogo com o entrevistado uma vez que as entrevistas estruturadas, em que um roteiro é seguido pelo entrevistador e são obtidas respostas às mesmas perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2010) mostraram-se inadequadas considerando as diferentes experiências dos participantes da pesquisa.

Existem ainda algumas normas que devem ser observadas para o êxito na realização das entrevistas (MARCONI; LAKATOS, 2010). Em primeiro lugar, deve-se estabelecer contato inicial com o entrevistado a fim de obter e manter a confiança do entrevistado. O contato inicial foi estabelecido com os integrantes dos Grupos de Interesse antes da realização das entrevistas a fim de estabelecer possíveis condições para a realização das entrevistas presenciais ou por telefone. Outras normas importantes são: formulação de perguntas adequadas ao entrevistado, registro das respostas com o uso de um gravador (que foi autorizado por todos os entrevistados), ou por meio de anotações no momento da entrevista e término da entrevista em ambiente cordial (se necessário o entrevistado poderá ser procurado novamente sem objeções). Lodi³ (1974 apud MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 82) aponta requisitos importantes que as respostas de uma entrevista devem contemplar: validade, relevância, especificidade e clareza, profundidade e amplitude.

A opção pela realização de entrevistas deve-se à possibilidade de conseguir informações mais precisas, além de conseguir dados significativos e relevantes que não estão em fontes documentais (MARCONI; LAKATOS, 2010). Apesar das vantagens, Marconi e Lakatos (2010) afirmam que as entrevistas apresentam limitações ou desvantagens que podem ser minimizadas se o pesquisador for experiente ou tiver bom-senso, sendo as principais limitações: a dificuldade de expressão tanto do entrevistado como do entrevistador, retenção de dados importantes e pouco controle sobre a situação de coleta.

As entrevistas tiveram início no fim de dezembro de 2012 e ocorreram até o mês de abril de 2013, sendo que a pesquisadora tentou realizar as entrevistas dos integrantes dos Grupos de Interesse em datas próximas.

Para a viabilidade financeira desse estudo, foram necessários auxílios da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no período de 04/2011 a 03/2012 por meio da cota de Demanda Social da Faculdade de Economia, Administração e

³ LODI, João Bosco. **A entrevista**: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

Contabilidade de Ribeirão Preto e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), sendo este referente à linha de pesquisa da Orientadora do estudo.

3.5 Procedimentos de Análise de Dados

Para o presente estudo foram definidos dois tipos de objetivos específicos em relação ao tipo de análise de dados demandada para que pudessem ser alcançados: alguns dependem tanto da análise de materiais disponibilizados pelos entrevistados e outros objetivos, exclusivamente da análise das entrevistas realizadas. O objetivo que se relaciona a comparação da literatura com o processo de desenvolvimento de marcas setoriais da Apex-Brasil, bem como o objetivo dependente de dados secundários coletados com os entrevistados, foram submetidos à análise documental, ou seja, dar forma conveniente e representar de modo diferente a informação por meio de um procedimento de transformação (análise categorial ou temática), sendo possível passar de um documento primário para um documento secundário que é a representação do primeiro (BARDIN, 2011).

Em relação às entrevistas, essas foram gravadas e transcritas, para que pudessem ser analisadas por meio da análise de conteúdo, que Bardin (2011) define como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que por meio de procedimentos sistemáticos objetivam descrever o conteúdo das mensagens. Flick (2009) acrescenta que a análise possibilita a um esquema uniforme de categorias, facilitando a comparação dos diferentes casos, sendo o objetivo reduzir o material coletado. O Quadro 7 – Tipos de Análises dos Dados apresenta de maneira consolidada os objetivos específicos e suas respectivas formas de análise.

Objetivos Específicos	Tipos de Análises
Compreender o desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil;	Análise documental e análise de conteúdo
Identificar quais as dificuldades e barreiras enfrentadas por marcas setoriais;	Análise de conteúdo
Identificar a utilidade e aplicabilidade de marcas setoriais no contexto brasileiro;	Análise de conteúdo
Comparar o processo de desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex-Brasil com modelos consolidados de marcas de países e de produtos.	Análise documental e análise de conteúdo

Quadro 7 – Tipos de Análises dos Dados.

Fonte: Elabora pela autora.

O total de respostas obtidas e analisadas foi de aproximadamente noventa (cada roteiro com dez perguntas em média multiplicado por nove, número de respondentes que efetivamente participaram da pesquisa). Assim, após a transcrição de todas as entrevistas (que estão de posse da pesquisadora, bem como os respectivos arquivos de áudio), partiu-se para a análise de conteúdo.

A intenção primordial da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos a respeito das condições de produção ou de recepção de mensagens por meio de indicadores quantitativos ou qualitativos (BARDIN, 2011). Segundo Bardin (2011), a análise documental possui algumas analogias com uma parte das técnicas de análise de conteúdo, mas para identificá-la verdadeiramente como análise documental deve-se suprimir a função de inferência.

A mesma autora determina que as etapas para a realização da análise de conteúdo categorial são a pré-análise, que abrange a escolha de documentos, a formulação de hipóteses (realizada após a coleta de todo o material) e a elaboração de categorias que fundamentem a interpretação final, sendo assim uma etapa de organização; a exploração do material, ou seja, a codificação das entrevistas e enumeração dos registros; e o tratamento dos resultados obtidos e sua interpretação, possibilitando que os resultados brutos sejam tratados para que sejam significativos e válidos (inferências e interpretações). Apesar da definição das etapas, há um paradoxo na análise de entrevistas dado que o objetivo final é poder inferir algo a partir do conjunto total de entrevistas realizadas (no caso do presente estudo, dezoito entrevistas no total), entretanto é de grande importância manter a unicidade dos entrevistados (BARDIN, 2011).

Dessa forma, Bardin (2011) afirma que é possível proceder conforme as etapas apresentadas anteriormente e realizar uma análise de conteúdo clássica (categorial), privilegiando a frequência de repetição dos temas abordados em todas as entrevistas, porém, o pesquisador deve ter em mente que a redução negligenciará parte das informações específicas que foram obtidas por meio desse tipo de investigação (entrevistas em profundidade), ou seja, no fim será obtida uma abstração incapaz de transmitir as diferentes contribuições dos entrevistados. Por esta razão, a autora propõe que haja uma complementação da técnica por meio de uma análise em dois níveis (duas fases sucessivas que foram realizadas na presente pesquisa) a fim de aumentar a produtividade da informação final.

O primeiro nível então realizado nesse estudo foi a decifração estrutural de cada uma das entrevistas. Essa etapa, segundo Bardin (2011), inicia-se com a leitura das entrevistas utilizando perguntas como auxílio: “O que o entrevistado está dizendo realmente? O que ele não disse?”, entre outras possíveis. É possível também eventualmente recortar as entrevistas transcritas para permitir o relacionamento entre temas por vários pontos da entrevista ou entre entrevistas. Após a decifração de várias entrevistas, outras perguntas surgem para a comparação como: “Existe texto equivalente?” etc.

Em seguida, foi realizada a análise temática na qual cada entrevista será dividida em temas principais (contribuições teóricas, desenvolvimento prático e pontos de convergência/divergência), passando para a análise sequencial (ou codificação, na análise clássica), em seguida para a análise das oposições (é possível montar um esquema para analisar o texto confrontando as oposições encontradas na mesma entrevista), depois para a análise da enunciação, ou seja, trata-se de uma leitura do estilo do entrevistado de maneira separada da leitura temática e por fim será construído o “esqueleto da entrevista”, esclarecendo e simplificando as partes estrutural e semântica de cada entrevista (BARDIN, 2011). Flick (2009) afirma que o objetivo é visualizar as informações em forma de representação gráfica em que os enunciados são extraídos das entrevistas e transformados em uma estrutura para facilitar a interpretação.

Com o fim da primeira etapa (análise em dois níveis), pode-se então tentar estabelecer um quadro categorial (análise de conteúdo clássica), mas que dificilmente será único e homogêneo, ou ainda analisar aspectos específicos de cada entrevista como determinar o sentido do tema central da entrevista e os significados associados ao contexto (BARDIN, 2011). Tendo em vista essa sugestão, a pesquisadora optou por realizar uma síntese das categoriais por meio de um mapa conceitual que será apresentado nos resultados.

A Figura 14 – Etapas da Análise das Entrevistas apresenta um resumo das etapas (análise em dois níveis e análise de conteúdo clássica) com o intuito de facilitar a visualização das etapas da análise dos dados primários.

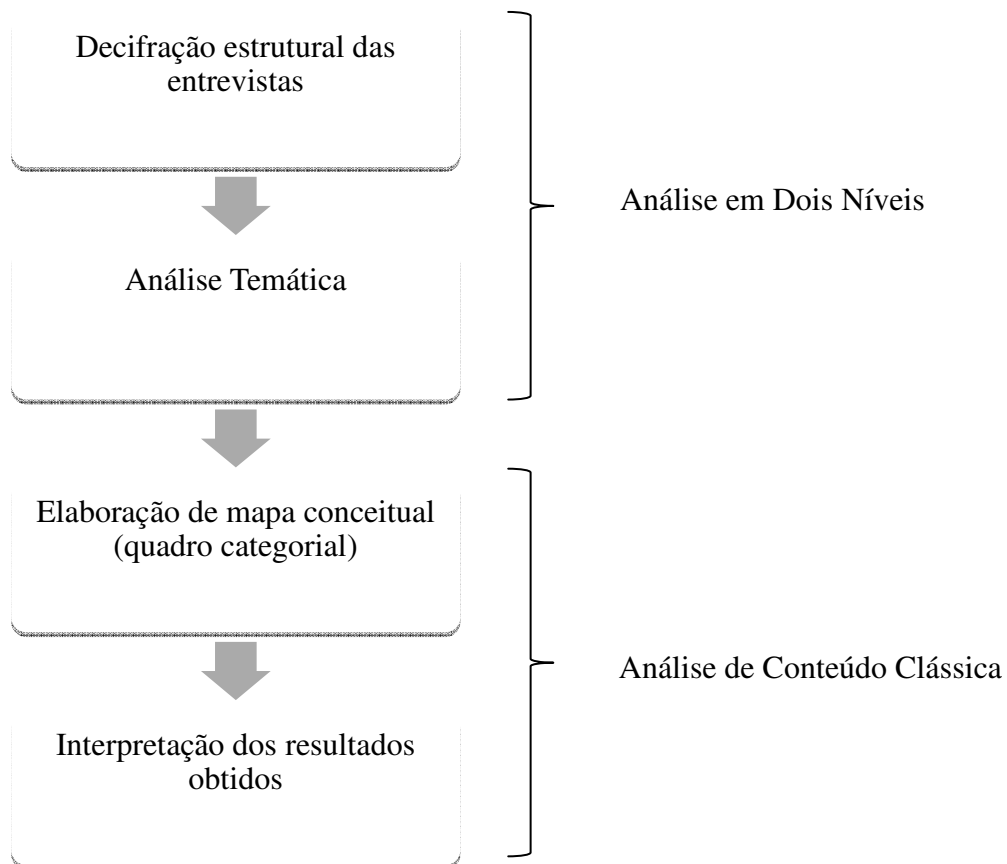


Figura 14 – Etapas da Análise das Entrevistas.
Fonte: elaborada pela autora.

Para que a análise dos dados fosse mais profunda, foi utilizada a técnica de triangulação de dados, que objetiva obter a confirmação de evidências por meio da convergência de diferentes perspectivas (Grupos de Interesse definidos e dados secundários), ou seja, a partir do momento em que as perspectivas convergem passam então a representar a realidade do fenômeno (JACK; RATURI, 2006).

A triangulação é uma metáfora vinda da navegação e de estratégias militares (JACK; RATURI, 2006), portanto não existe nenhum triângulo de dados a ser analisado, mas sim haverá a confrontação de diferentes fontes de dados (primários e secundários) e diferentes análises. Segundo Jack e Raturi (2006), muitos estudos em gestão estão usando a triangulação para resolver dificuldades de interpretação e construção teórica, de modo que existam cinco tipos básicos de triangulação (JICK⁴, 1979 apud JACK; RATURI, 2006, p. 346): o primeiro

⁴ JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative research methods: triangulation in action. *Administrative Sciences Quarterly*, v. 24, n. 4, p.602-611, 1979.

tipo, o qual foi utilizado no presente estudo, trata da triangulação de dados que fortalece os resultados obtidos na pesquisa por meio de múltiplas maneiras de coletar e analisar os dados envolvendo tempo, espaço e pessoas. O segundo tipo, a triangulação de investigadores, consiste na utilização de múltiplos observadores ao invés de apenas um. A triangulação múltipla (terceiro tipo) refere-se à situação na qual o pesquisador combina múltiplos observadores, perspectivas teóricas, fontes de dados e métodos. O quarto tipo caracteriza-se pelo uso de mais de um esquema teórico na interpretação do fenômeno (triangulação teórica) e por fim, a triangulação metodológica refere-se ao uso de mais de uma fonte de dados quantitativos ou qualitativos ou métodos em uma única pesquisa.

A Figura 15 – Resumo do Método, apresentada a seguir, objetiva explicitar as etapas do método utilizado para que os objetivos do estudo fossem atingidos, evidenciando que as etapas poderiam ser cíclicas e poderiam ser repetidas para que houvesse cobertura de diversos pontos essenciais.

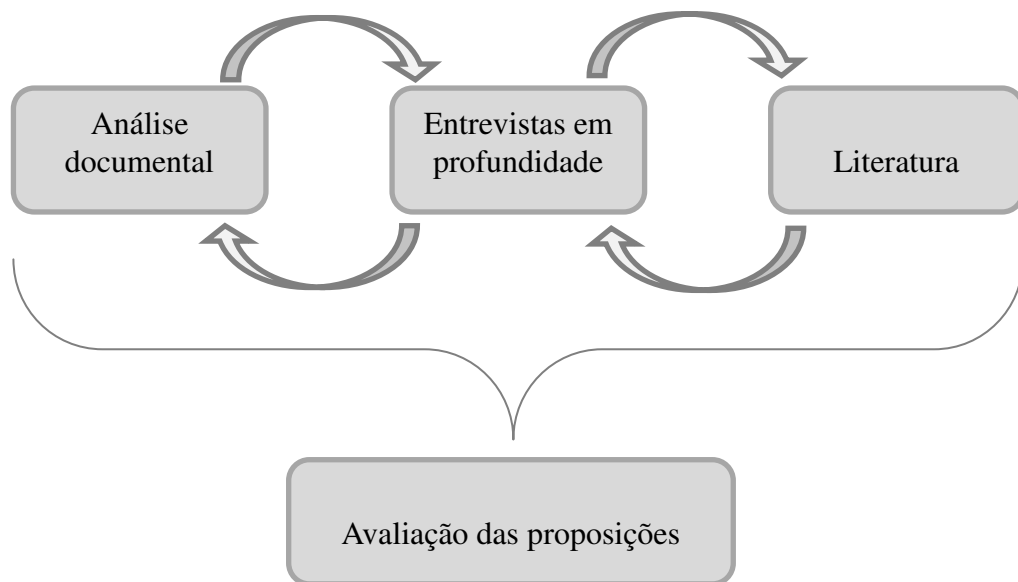


Figura 15 – Resumo do Método.
Fonte: elaborada pela autora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados dessa pesquisa são apresentados e discutidos a partir das proposições apresentadas anteriormente e definidas como P1, P2, P3 e P4 de acordo com os objetivos específicos a que se referem.

Os resultados são fruto da análise documental do Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de Marcas Setoriais: Branding (APEX-BRAIL, 2009a) e do Termo de Referência para elaboração e desenvolvimento de Planejamento Estratégico Setorial para a Internacionalização (APEX-BRASIL, 2009b), ambos elaborados pela Apex-Brasil e foram disponibilizados por uma integrante do Grupo Temático de Comunicação e Imagem, além da análise de conteúdo das entrevistas.

Antes dos resultados, faz-se necessária a apresentação dos documentos e dos entrevistados e suas respectivas entidades.

4.1 Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de Marcas Setoriais: Branding

O Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de marcas setoriais de agosto de 2009, desenvolvido pela Unidade de Projetos da Apex-Brasil, afirma que os projetos setoriais apoiados pela Agência foram incentivados a criar, desde sua criação, marcas para os setores que representam, de modo que em outubro de 2007, a Agência iniciou uma pesquisa entre os 63 projetos em execução naquele momento, para investigar as marcas setoriais existentes. Segundo a pesquisa, 87% dos PSI (Projetos Setoriais Integrados) haviam criado uma logomarca para representar os produtos ou serviços de seus setores, e a maioria não entendia que esse símbolo era a sua marca. Outra conclusão revela que 84% dos projetos consideravam que a “origem” brasileira dos produtos era importante e deveria ser expressa, o que normalmente se refletia no desenho do logotipo (cores nacionais ou adaptações da bandeira), e no nome da marca criada (APEX-BRASIL, 2009a).

Esse termo, segundo os consultores entrevistados, é utilizado como base para o desenvolvimento de novas marcas setoriais. Segundo a entrevista com o Sr. Marcos Machado, é provável que ainda em 2013 esse documento sofra uma revisão.

Os objetivos principais apresentados pelo Termo são:

- 1) Subsidiar as instituições parceiras interessadas em estabelecer e/ou reformular a gestão de suas marcas setoriais em consonância com os objetivos do planejamento de suas ações;
- 2) Subsidiar as instituições parceiras interessadas em trabalhar o posicionamento da marca setorial;
- 3) Definir as principais diretrizes a serem observadas na contratação dos serviços especializados, na definição e aplicação da estratégia de posicionamento e acompanhamento dos resultados.

Além disso, são apresentados os principais objetivos e as etapas para a construção do branding setorial.

4.2 Termo de Referência para elaboração e desenvolvimento de Planejamento Estratégico Setorial para a Internacionalização

Este segundo Termo de Referência elaborado pelo Grupo Temático de Estratégia da Unidade de Projetos da Apex-Brasil, considera a realidade e o desenvolvimento dos Projetos Setoriais e “tem por fim orientar entidades parceiras no que se refere à formulação e execução de projetos de internacionalização com alta probabilidade de êxito, em benefício das empresas, estabelecendo: um plano estratégico setorial (PES) e um plano operacional (PO)” (APEX-BRASIL, 2009b, p. 3).

Segundo entrevista com os Srs. Antônio Igor Brandão e Sr. Klaus Curt Müller, a própria iniciativa de desenvolvimento de marcas setoriais faz parte do planejamento estratégico para internacionalização dos PS.

4.3 Entrevista com a *TopBrands*

A entrevista com o Sr. Marcos Machado, sócio proprietário da consultoria de *branding* TopBrands ocorreu no dia 20 de dezembro de 2012 a partir das 17 horas com duração de aproximadamente uma hora nas dependências da empresa em São Paulo. Durante a entrevista, o Sr. Marcos Machado comentou um pouco sobre sua experiência e proximidade com a Apex-Brasil no desenvolvimento de *branding* setorial.

Informações do site da empresa revelam a especialidade na atuação de desenvolvimento de marcas (TOPBRANDS, 2013):

- Diagnóstico de *Branding*;
- Soluções Estratégicas de *Branding*;
- Expressões dos Elementos de Marca.

4.4 Entrevista com a *FutureBrand*

As entrevistas com o Sr. César Hirata, Diretor executivo e Sócio *FutureBrand*, e com a Sra. Cristina Penz, Gerente Sênior, ocorreram simultaneamente por opção dos entrevistados, por acreditarem que seria mais produtivo dessa forma, dado que poderiam complementar as respostas a respeito do projeto Brazil IT+, do qual fizeram parte entre 2008 a 2010. Os entrevistados deixaram claro que esse foi o único projeto que desenvolveram para a Apex-Brasil.

As entrevistas ocorreram no dia 10 de janeiro de 2013 a partir das 9 horas com duração de aproximadamente uma e trinta minutos nas dependências da empresa em São Paulo. A *FutureBrand* é uma consultoria multinacional americana com sede em diversas cidades no mundo, inclusive em São Paulo.

4.5 Entrevista com a ABIMAQ – Brazil Machinery Solutions

As entrevistas com o Sr. Klaus Curt Müller, diretor executivo da ABIMAQ, e com o Sr. Marcelo de Carvalho e a Sra. Ieda Lima, ambos da área de Inteligência de Mercado da *Brazil Machinery Solution*, ocorreram no dia 10 de janeiro de 2013 a partir das 15 horas com duração de aproximadamente uma e cinquenta minutos nas dependências da ABIMAQ em São Paulo. Os entrevistados preferiram a realização da entrevista em conjunto a fim de complementarem as respostas uns dos outros.

A ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – foi fundada em 1975, com o objetivo de atuar em favor do fortalecimento da Indústria Nacional, realizando ações junto às instâncias políticas e econômicas, estimulando o comércio e a cooperação internacionais e contribuindo para aprimorar seu desempenho (ABIMAQ, 2013).

Já a marca *Brazil Machinery Solutions* (BMS) é fruto da parceria entre a ABIMAQ e a Apex-Brasil como o objetivo de “promoção das exportações brasileiras de máquinas e equipamentos, assim como fortalecer a imagem do Brasil como fabricante de bens de capital mecânico, este que é um setor já reconhecido com um dos maiores e mais importantes da indústria brasileira” (BMS, 2013).



Figura 16 – Logo e slogan da BMS.
Fonte: BMS, 2013.

Segundo os entrevistados, a fase de implantação da marca foi iniciada no final de 2010, sendo os mercados prioritários definidos: África do Sul, Angola, Argentina, Colômbia, Chile, Peru, Venezuela, México, Estados Unidos, Índia e Rússia, além da América Central (BMS, 2013). Várias ações são realizadas com o intuito de promover o setor brasileiro nesses mercados, como, por exemplo, feiras e rodadas de negócio. O Programa contempla financeiramente a participação de seus membros em tais ações e esse apoio é fruto de investimentos da Apex-Brasil e das empresas associadas. (BMS, 2013).

4.6 Entrevista com a Ibravin – *Wines of Brazil*

A entrevista com a Sra. Andreia G. Milan, Gerente do Projeto *Wines of Brazil* ocorreu no dia 27 de fevereiro de 2013 a partir das 17 horas com duração de aproximadamente uma hora por telefone.

Em 1997 foi criado o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura – Fundovitis – gerando uma fonte de recursos específica para aplicação nas deficiências existentes no setor na época. A fim de organizar os produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola, em 10 de janeiro de 1998, foi criado o Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, sociedade civil, sem fins lucrativos, situada no estado do Rio Grande do Sul (RS) - unidade federativa que concentra 90% da produção no segmento (IBRAVIN, 2013).

Em 2002, teve início o Projeto *Wines of Brazil*, que inicialmente era tratava-se de um consórcio de exportação, segundo a entrevista com a Sra. Andreia Milan. Segundo a entrevistada, nessa época quase não havia exportação no setor (apenas empresas isoladas). Em 2004, iniciou-se a parceria do Ibravin com a Apex-Brasil no Projeto Setorial. Segundo o entrevistado Sr. Marcos Machado que participou do desenvolvimento e implantação da marca *Wines of Brazil*, a fase de implantação foi iniciada no fim de 2009.



Figura 17 – Logo da *Wines of Brazil*.
Fonte: Wines of Brazil, 2013.

4.7 Entrevistas com representantes do INPI

As entrevistas no INPI foram realizadas nos dias 23 e 24 de janeiro de 2013 em diversos horários a fim de conciliar os horários dos entrevistados. Duas diretorias participaram da pesquisa em virtude do alinhamento com o tema. A Diretoria de Contratos, Indicações Geográficas e Registros (DICIG), que é responsável pela análise e concessão de

licenças compulsórias e na deliberação sobre os registros de indicações geográficas, desenhos industriais, tecnologias especiais, programas de computador e circuitos integrados, foi representada pelo Sr. Luiz Claudio Dupim, coordenador de Fomento e Registro de IG.

Já a Diretoria de Marcas do INPI (DIRMA), que atua na coordenação, supervisão e promoção de projetos, acordos e tratados relacionados a marcas, além da análise e concessão de registros e pedidos de registros de marcas de acordo com a legislação em vigor, foi representada pela Coordenadora Geral, Sra. Silvia R. de Freitas, pelo Sr. Pablo Regalado, Coordenador do grupo de marcas coletivas e marcas de certificação, Sra. Patrícia Barbosa, Integrante do Grupo de marcas coletivas e marcas de certificação e Sr. Rafael Viveiros, Tecnologista em Propriedade Intelectual.

4.8 Entrevista com representante Apex-Brasil

A entrevista com o Sr. Antônio Igor Brandão, Gestor do PS de Tecnologia e Saúde, foi realizada em 19 de abril de 2013 com duração de uma hora e cinquenta minutos por telefone.

O complexo de Tecnologia e Saúde cresce com apoio dos Projetos Setoriais da Apex-Brasil, em parceria com entidades representativas, segundo o entrevistado as iniciativas fortalecem os produtos e serviços brasileiros no mercado internacional.

Durante a entrevista, foram abordadas questões gerais a respeito de marcas setoriais e dos PS da Apex-Brasil, além de algumas questões a respeito da marca Brazil IT+, uma das marcas que estão sob a gerência do entrevistado.

4.9 Análise da Proposição 1

Considerando o primeiro objetivo específico, de compreender o desenvolvimento de marcas setoriais no Brasil, apoiadas pela Apex-Brasil, a P1 ficou definida: **O desenvolvimento de marcas setoriais é conveniente quando a imagem ou a marca do país não favorece a atividade do setor (IVERSEN; HEM, 2008; DOMEISEN, 2003; TREGGEAR; GORTON, 2009).**

Em relação aos Termos de Referência adotados e difundidos pela Apex-Brasil, percebe-se que não há distinções para o desenvolvimento de uma marca setorial.

Durante as entrevistas realizadas com os integrantes dos grupos 1 e 3, percebeu-se que as opiniões eram convergentes principalmente em relação ao desenvolvimento das marcas setoriais no Brasil.

Segundo o Sr. Marcos Machado: “A marca setorial te dá algum valor comum ao setor, como caráter de diferenciação, por isso sempre é possível desenvolver marcas setoriais. Conheço situações em que a marca tem maior ou menor potencial de construção de valor agregado”.

Segundo o Sr. Cesar Hirata: “Existe um esforço muito grande em fazer com que certos setores do Brasil se tornem globais de verdade”.

Os entrevistados acreditam que seja possível o desenvolvimento de marcas setoriais em quaisquer setores da economia, considerando que em alguns casos esse processo é mais complexo do que em outros, há um grande esforço coordenado pela Apex-Brasil de promover os setores no mercado externo. Entretanto, o Sr. Antônio Igor Brandão afirmou que por estar em PS de Tecnologia, já ouviu relatos de associados que encontraram dificuldades no momento de fazer negócios no mercado externo, contudo acredita que esse tipo de situação tem melhorado à medida que a marca setorial está sendo fortalecida.

4.10 Análise da Proposição 2

O segundo objetivo específico era identificar quais as dificuldades e barreiras enfrentadas por marcas setoriais (quando da implantação dessa estratégia pelas associações) e a P2: **Os setores encontram maiores dificuldades internas do que em relação a competitividade no mercado internacional (PORTER, 1990).**

Do ponto de vista do gestor de Projetos da Apex-Brasil, as dificuldades e barreiras iniciais relacionam-se à organização do próprio setor, pois muitas vezes a rivalidade da indústria é muito grande. Essa dificuldade também foi destacada pelos representantes das associações. Além disso, o Sr. Klaus destacou que os associados no começo não conseguem ver o benefício de utilizar uma marca setorial, pois acreditam que a marca setorial pode se sobrepor às suas próprias marcas.

Em relação ao ponto de vista dos representantes do INPI, os entrevistados destacaram que apesar de não conhecerem a realidade das marcas setoriais brasileiras apoiadas pela Apex-Brasil, existem duas possíveis fragilidades: falta de proteção da marca (os nomes e símbolos das marcas setoriais muitas vezes não são registráveis, principalmente por estarem atreladas ao nome do país) e a dificuldade para controlar um setor que pode não estar restrito apenas a uma região (caso as marcas setoriais passem a possuir critérios de qualidade ou produção a fim de padronizarem os fornecedores).

O INPI defende que “A marca registrada garante ao seu proprietário o direito de uso exclusivo no território nacional em seu ramo de atividade econômica. Ao mesmo tempo, sua percepção pelo consumidor pode resultar em agregação de valor aos produtos ou serviços”. Entretanto, vale destacar que os representantes de associações foram enfáticos ao afirmarem que a utilização das marcas setoriais se restringe a atividades realizadas no exterior.

4.11 Análise da Proposição 3

O terceiro objetivo era identificar a utilidade e aplicabilidade de marcas setoriais no contexto brasileiro (qual o perfil do setor que utiliza essa estratégia de marca) e a P3: **As marcas setoriais possibilitam associações positivas para o país e podem servir de base para o desenvolvimento de uma identidade da marca-país (FLOREK; CONEJO, 2007).**

Essa proposição está relacionada a P1, em que os entrevistados dos grupos 1 e 3 afirmaram que não existe um perfil definido de setores ou portes de empresas que criam a condição ideal ou não para o desenvolvimento de marcas setoriais. Corroboraram com essa indicação os entrevistados do grupo 4, ao afirmarem que as dificuldades podem ser maiores ou menores dependendo do setor e da coesão que este possui.

4.12 Análise da Proposição 4

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como marcas setoriais podem ser comparadas às marcas de produtos e marcas de países, evidenciando quais as semelhanças e diferenças entre esses conceitos. Como último objetivo específico, “comparar o processo de

desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex-Brasil com modelos consolidados de marcas de países e de produtos, a fim de identificar pontos de convergência e divergência entre os processos”, foi elaborada a P4: **Os modelos de desenvolvimento de marcas de países podem ser aplicados à marcas setoriais (DOMEISEN, 2003; KOTLER; GERTNER, 2004).**

Em primeiro lugar é válido apresentar o modelo de desenvolvimento de marcas setoriais seguido pela Apex-Brasil, empresas e entidades envolvidas que consta no Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de marcas setoriais: Branding (2009a).

1) Disseminação dos conceitos e da importância do Branding para a entidade e para as empresas do setor por meio de workshops ou seminários, buscando:

- Nivelar conceitos e expectativas sobre o tema;
- Capacitar profissionais no ferramental de Branding;
- Gerar comprometimento no projeto de criação de uma marca coletiva;
- Gerar propagação dentro do setor e adesão das outras entidades e parceiros que atuam no setor.

2) Formação de um grupo para conduzir o trabalho, definindo as responsabilidades de cada um. Esse grupo de trabalho deve ser formado pela entidade, empresas do setor interessadas e pela consultoria.

3) Com base nas informações levantadas sobre o setor e após conversa com empresários, analisar o comportamento de compra (consumidores finais e intermediários) e estabelecer a segmentação do mercado para se chegar ao posicionamento desejado.

4) Implantação da estratégia:

- Propagar e avaliar o nível de assimilação e comprometimento da estratégia de Posicionamento junto aos associados da entidade e parceiros envolvidos no processo;
- Realinhar os elementos de marca conforme posicionamento de marca definido: definir os elementos de marca – criar a logomarca, o slogan e o website;
- Consolidar estrutura para a entrega dos Pontos de Paridade da marca: padrão de qualidade confiável; presença nos canais de vendas; visibilidade e conhecimento etc;

- Construir lembrança para a marca (Identificação) e divulgar os Pontos de Diferença da marca através de ferramentas de comunicação (mídias impressas, digitais e etc); ambientes (sinalização interna e externa); utilizar Assessoria de Imprensa como ferramenta de divulgação do Posicionamento.
- Orientar o setor quanto à exposição dos produtos e estabelecer plano de relacionamento.

O mesmo Termo define ainda os objetivos do desenvolvimento das marcas setoriais:

1. Contribuir para a identificação dos atributos e diferenciais de uma marca setorial, em consonância com a marca do complexo;
2. Estabelecer os diferenciais em relação aos concorrentes e o plano de implantação de uma estratégia de atuação para alcançar o posicionamento desejado da marca setorial nos mercados-alvo do PS;
3. Definir o modelo de arquitetura de marcas, estabelecendo as correlações entre a marca do complexo, a marca setorial e as marcas das empresas associadas;
4. Criar ou adequar, quando necessário, uma identidade visual integrada para toda a comunicação relacionada à marca setorial.

Ao realizar a comparação com a literatura, percebe-se que o apoio ao desenvolvimento de marcas setoriais pela Apex-Brasil aproxima-se da literatura de marcas de produtos, por incluir e incentivar o desenvolvimento de elementos de marca tanto durante o passo a passo, quanto pelos objetivos expressos. Contudo, a etapa de formação de um grupo de trabalho assemelha-se a segunda etapa de Domeisen (2003), pois assim como no caso de uma marca-país, a marca setorial envolve diversos públicos interessados em seu desenvolvimento.

O Mapa Conceitual apresentado na figura 18, a seguir, sintetiza as principais categorias encontradas durante a análise das entrevistas.

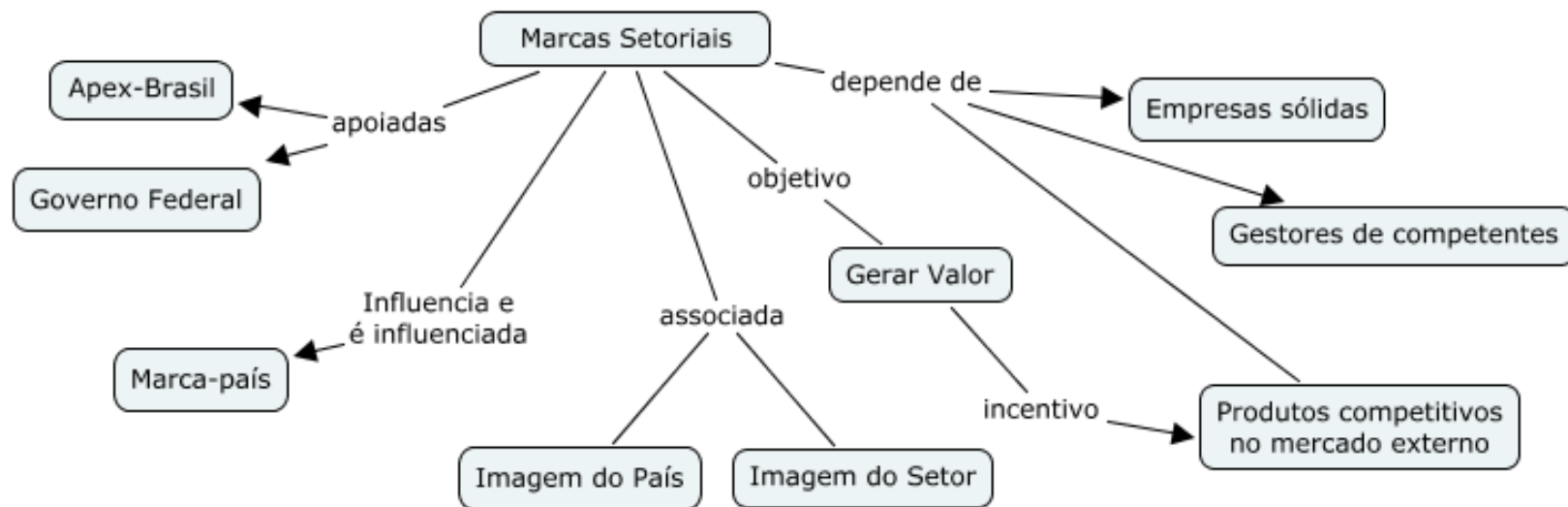


Figura 18 – Mapa conceitual com as categorias.
Fonte: elaborada pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fenômeno de marcas setoriais é recente na literatura (anos 2000). No Brasil, apesar das iniciativas com a marca Cafés do Brasil terem sido iniciadas na década de 70, apenas nos últimos 10 anos as marcas setoriais realmente ganharam força com o apoio e fomento da Apex-Brasil.

Em relação ao objetivo deste estudo de compreender como marcas setoriais podem ser comparadas às marcas de produtos e marcas de países, evidenciando quais as semelhanças e diferenças entre esses conceitos, às proposições 1,2, 3 e 4, foram encontradas evidências que confirmaram as proposições 1, 2 e 3, contudo a proposição 4 não pode ser considerada confirmada.

Conclui-se também que como se trata de um esforço exportador, as iniciativas dos setores são ainda pouco mensuráveis (em relação a êxito ou fracasso da marca). As associações entrevistadas estão na fase final da implantação da marca (aproximadamente 3 anos desde o início da implantação), por isso não foi possível avaliar ganhos para os setores, apesar dos entrevistados relatarem mudança na imagem do setor no exterior.

5.1 Limitações do estudo

Em relação às limitações do estudo, pode-se apontar a escolha por conveniência dos entrevistados, além do fato de alguns entrevistados pré-selecionados não terem participado da pesquisa por motivos não revelados a pesquisadora.

Mais projetos setoriais poderiam fazer parte da pesquisa e as visões das consultorias podem apresentar algum tipo de parcialidade, pois durante a entrevista foram abordadas marcas que as próprias consultorias já estiveram envolvidas.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Pesquisas futuras poderão abordar a proposição de um método para criação e gestão de marcas setoriais estruturado e fundamentado na teoria, além de selecionarem mais projetores setoriais para compreender a realidade e estágio de desenvolvimento de suas marcas setoriais.

Outra sugestão seria a realização de pesquisas com empresas integrantes de entidades inseridas em projetos setoriais para compreender a visão e resultados obtidos após o processo de implantação das marcas setoriais.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Marcas: Brand Equity** gerenciando o valor da marca. Tradução: André Andrade. São Paulo: Elsevier editora, 1998. 309 p.

AAKER, David A. **Construindo marcas fortes**. Tradução: Maria Lúcia Badejo. Porto Alegre: Bookman, 2007a. 344 p.

AAKER, David A. **Estratégia de portfólio de marcas**. Tradução: Viviane Possamai. Porto Alegre: Bookman, 2007b. 344 p.

ABIMAQ. Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Abimaq-Quem-Somos>>. Acesso em: set. de 2013.

AHMED, Zafar U. et al. Does country of origin matter for low-involvement products? **International Marketing Review**, Londres, v. 21, n. 1, p. 102-120, 2004.

ALONSO, Abel Duarte; NORTHCOTE, Jeremy. Wine, history, landscape: origin branding in Western Australia. **British Food Journal**, v. 111, n. 11, p. 1248-1259, 2009.

AMA. American Marketing Association. **Dictionary**. 1995. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>. Acesso em: ago.2011.

ANHOLT, Simon. **Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions**. 1ª. Ed. Houndmills: Palgrave Macmillan, 2007. 134 p.

ANHOLT, Simon. From nation branding to competitive identity: the role of brand management as a component of nation policy. In: Dinnie, Keith. **Nation Branding: Concepts, Issues, Practice**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

ANHOLT, Simon. **Places: Identity, Image and Reputation**. New York: Palgrave Macmillan, 2010a. 168 p.

ANHOLT, Simon. Nation brands and the value of provenance. In: Morgan, Nigel; Pritchard, Annette; Pride, Roger. **Destination Branding: Creating the unique destination proposition**. 2ed. Rev. Oxford: Elsevier, 2010b.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Termo de Referência para desenvolvimento da gestão de Marcas Setoriais: Branding**. 2009a. Disponível em: < http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/714/=Final_BRANDING_-_Termo_de_Referencia.pdf>. Acesso em: jan. de 2013.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Termo de Referência para elaboração e desenvolvimento de Planejamento Estratégico Setorial para a Internacionalização**. 2009b. Disponível em: < http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/363/=Final_PES%282%29_-_Termo_de_Referencia.pdf>. Acesso em: jan. de 2013.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Posicionamento e Imagem**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=698>>. Acesso em: 31 maio 2012a.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Promoção Comercial**. Disponível em: <www.apexbrasil.com.br/portal/publicacao/engine.wsp?tmp.area=699>. Acesso: ago. 2012b.

APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. **Promoção de negócios e imagem**. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/como-podemos-ajudar/promocao-de-negocios-e-imagem?acordeon=promocao-comercial>>. Acesso em: jan. 2013.

AYROSA, Eduardo A. T. Some Notes on the Development of Research on Country-of-Origin Effects. **Arché Internacional**, Rio de Janeiro, Ano IX (26), 2000, p. 181-214.

BALMER, John M. T. The BP Deepwater Horizon débâcle and corporate brand exuberance. **Journal of Brand Management**, Londres, v.18, n. 2, p. 97-104, Out. 2010. Editorial.

BANKS, Glenn; KELLY, Steven; LEWIS, Nicolas; SHARPE, Scott. Place 'From One Glance': the use of place in the marketing of New Zealand and Australian wines. **Australian Geographer**, v. 38, n. 1, p. 15-35, mar. 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1ª. Ed. 2ª Reimpressão. São Paulo: Edições 70, 2011.

BMS. Brazil Machinery Solutions. **Conheça o Brazil Machinery Solutions**. Disponível em: <<http://www.brazilmachinery.com/site.aspx/Conheca-o-Brazil-Machinery-Solutions>>. Acesso em: set. 2013.

BONNET, Céline; SIMIONI, Michel. Assessing consumer response to Protected Designation of Origin labeling: a mixed multinomial logit approach. **European Review of Agricultural Economics**, v. 28, n. 4, p.433-449, 2001.

BRASIL. Lei n.º 9.279, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 mai. 1996. P. 8353.

BRASIL. Ministério do Turismo. Campanha "Brasil. Sensacional!". **O que é?** 2010a. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes_BACKUP_nao_apagar/programas_acoes/promocao_comercializacao/sensacional.html>. Acesso em: ago. 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Manual de uso 2010**: Marca Brasil. 2010b. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/multimedia/logotipos_marcas/galeria_arquivos_logotipos_marcas/m_brasil_nova_manual_1.pdf>. Acesso em: ago. 2013.

BELAÏD, Samy. L 'image du Pays: proposition d'une échelle de mesure. **La Revue des Sciences de Gestion**: Direction et Gestion. Epinay-sur-Orge, n.222, p.141-147, Nov./Dez. 2006.

BLUE, Gwendolyn. Branding Beef : Marketing, Food Safety, and the Governance of Risk. **Canadian Journal of Communication**, v. 34, p. 229-244, Jul. 2009.

BRUWER, Johan; JOHNSON, Ray. Place-based marketing and regional branding strategy perspectives in the California wine industry. **Journal of Consumer Marketing**, v.27, n.1, p. 5-16, 2010.

CABREDO-PINILLOS, S.; CEDRÓN-FERNÁNDEZ, T.; SÁENZ-BARRIO, C. Differentiation of "claret", rosé, red and blend wines based on the content of volatile compounds by headspace solid-phase microextraction and gas chromatography. **European Food Research and Technology**, v. 226, n. 6, p. 1317-1323, 2008.

CANTO GUINA, Fernanda de Tavares. **O efeito país de origem na comercialização da carne bovina brasileira na Europa**: um estudo com estudantes e funcionários de universidades europeias, importadores europeus e exportadores brasileiros. 2011. 256 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2011.

CASTRO, Ricardo Martins de; GIRLADI, Janaina de Moura Engracia. O processo de desenvolvimento e gestão da marca-país: um estudo sobre a marca Brasil. **Revista Turismo Visão e Ação**. Eletrônica, v. 14, n. 2, p. 164-183, 2012.

CRESCITELLI, Edson; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país. **FACEF Pesquisa**, v. 12, n. 3, p. 269-285, 2009.

DINNIE, Keith. **Nation Branding: Concepts, Issues, Practice**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

DOMEISEN, Natalie. Is there a case for National Branding? **International Trade Forum**, n.1, p. 14-16, 2003.

ELLIOT, Statia; PAPADOPOULOS, Nicolas; KIM, Samuel Seongseop. An integrative model of place image: exploring relationships between destination, product, and country images. **Journal of Travel Research**, Thousand Oaks, v. 50, n. 5, p. 520-534, Sept. 2011.

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.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução: Joice Elias Costa. 3ª edição. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.

FLOREK, Magdalena. The country brand as a new challenge for Poland. **Place Branding**, v. 1, n. 2, p. 205-214, jan. 2005.

FLOREK, Magdalena; CONEJO, Francisco. Export flagships in branding small developing countries: The cases of Costa Rica and Moldova. **Place Branding and Public Diplomacy**, v. 3, n. 1, p. 53-72, 2007.

FLOREK, Magdalena; INSCH, Andrea. The trademark protection of country brands: insights from New Zealand. **Journal of Place Management and Development**, v. 1, n. 3, p. 292-306, 2008.

FNC. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Marcas 100%**. 2010a. Disponível em: <http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/marcas_100/>. Acesso em: ago. 2012.

FNC. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Origin Guarantee**. 2010b. Disponível em: <http://www.cafedecolombia.com/particulares/en/indicaciones_geograficas/>. Acesso em: ago. 2011.

FNC. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Juan Valdez: Mi historia**. 2010c. Disponível em: <<http://www.juanvaldez.com/#/conoceme/>>. Acesso em: ago. 2012.

FNC. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Protected Geographical Indications**. 2010d. Disponível em: <http://www.cafedecolombia.com/particulares/en/indicaciones_geograficas/Marca_Ingrediente/>. Acesso em: ago. 2011.

FNC. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Denomination of Origin**. 2010e. Disponível em: <http://www.cafedecolombia.com/particulares/en/indicaciones_geograficas/Denominacion_de_Origen/>. Acesso em: ago. 2011.

FORTINA, M. G. et al. Genetic characterization of some lactic acid bacteria occurring in an artisanal protected denomination origin (PDO) italian cheese, the toma piemontese. **Food Microbiology**, v. 20, n. 4, p. 397-404, 2003.

GIL, M. et al. Characterization of the volatile fraction of young wines from the Denomination of Origin “Vinos de Madrid” (Spain). **Analytica Chimica Acta**, p. 145-153, 2006.

GILMORE, Fiona. A country — can it be repositioned? Spain — the success story of country branding. **Journal of Brand Management**, v. 9, n. 4, p. 281-293, abr. 2002.

HE, Hong-Wei; BALMER, John M. T. Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances? **Journal of Brand Management**, v. 13, n. 4-5, p. 242-256, 2006.

IBRAVIN. Instituto Brasileiro do Vinho. Histórico. **O vinho no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/historico.php?m1=true>>. Acesso em: fev. 2013.

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **O que é Indicação Geográfica?** Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/indicacao/Folder_contents>. Acesso em: ago. 2011.

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Registros**. Jan. 2012. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/images/stories/TABELA_COM_OS_PEDIDOS_DE_INDICAES_GEOGRFICAS_CONCEDIDAS.pdf>. Acesso em: fev. 2012a.

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Guia Básico – Indicação Geográfica**. Jan. 2013. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/portal/artigo/guia_basico_indicacao_geografica>. Acesso em: janeiro 2013.

INPI. Instituto Nacional de Propriedade Industrial. **Guia Básico – Indicação Geográfica**. Abr. 2012. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=103>. Acesso em: maio 2012b.

IVERSEN, Nina M.; HEM, Leif E. Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 5/6, p. 603-626, 2008.

JACK, Eric P.; RATURI, Amitabh S. Lessons learned from methodological triangulation in management research. **Management Research News**, v. 29, n. 6, p. 345-357, 2006.

JAFFE, Eugene D.; NEBENZAHL, Israel D. **National Image & Competitive Advantage: The theory and practice of Country-of-origin effect**. 1. Ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2001.

JAWORSKI, Stefan Paul; FOSHER, Don. National Brand Identity & Its Effect On Corporate Brands: The Nation Brand Effect (NBE). **The Multinational Business Review**, v. 11, n. 2, fall 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Tradução: Arnaldo Ryngeblum. 3ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KIM, Yungwook. Do South Korean companies need to obscure their country-of-origin image?: A case of Samsung. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 11, n. 2, p. 126-137, 2006.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução de Arlete Simelle Marques. 4a. Reimpressão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A bíblia do Marketing**. Tradução de Mônica Rosemberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. **Journal of Brand Management**, Londres, v.9, n.4/5, p.249-261, 2002.

KOTLER, Philip; GERTNER, David. O estratégico marketing de lugares (Dossiê). **HSM Management**. V. 44. Maio-Jun 2004.

KOTLER, Philip; GERTNER, David; REIN, Irving; HAIDER, David. **Marketing de lugares**: como conquistar crescimento de longo prazo na América latina e no Caribe. Tradução: Ruth Bahr. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LIN, Long-Yi; CHEN, Chun-Shuo. The influence of the country-of-origin image, product knowledge and product involvement on consumer purchase decisions: an empirical study of insurance and catering services in Taiwan. **Journal of Consumer Marketing**, Bingley, v.23, n.5, p.248-265, 2006.

MARIUTTI, Fabiana Gondim; GIRALDI, Janaina de Moura Engracia. 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.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Tradução: Laura Bocco. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 720 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, Julio Carlos de Oliveira. **A gestão de marcas como diferencial competitivo**: um estudo de caso da marca “Cafés do Brasil”. 2007. 200f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

NADEAU, John; HESLOP, Louise; O'REILLY, Norm; LUK, Peter. Destinations in a country image context. **Annals of Tourism Research**, Londres, v. 35, n. 1, p. 84-106, 2008.

NAGASHIMA, A. A comparison of Japanese and U.S. attitudes towards foreign products. **Journal of Marketing**, New York, v.34, p. 68-74, jan. 1970.

NIEDERLE, Paulo André; VITROLLES, Delpinhe. Indicações geográficas e qualificação no setor vitivinícola brasileiro. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, vol. 18, n. 1, p. 5-55, 2010.

PAPPU, Ravi; QUESTER, Pascale. Country equity: Conceptualization and empirical evidence. **International Business Review**, v. 19, p.276-291, 2010.

PAPADOPOULOS, Nicolas; HESLOP, Louise. Country equity and country branding: Problems and prospects. **Journal of Brand Management**, Londres, v.9, n.4, p. 294-314, abr. 2002.

PHARR, Julie M. Synthesizing country-of-origin research from the last decade: is the concept still salient in an era of global brands? **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.4, n.13, p.34-45, Fall 2005.

PIKE, Steven. **Destination marketing: an integrated marketing communication approach**. 1 ed. Burlington: Elsevier, 2008.

POIESZ, Theo B. C. The image concept: its place in consumer psychology. **Journal of Economic Psychology**, North-Holland, v. 10, p. 457-472, 1989.

PORTER, Michael E. **The competitive advantage of nations**. 10 ed. New York: The Free Press, 1990. 855 p.

PROCAFECOL S.A. **La Marca Juan Valdez**. Bogotá: Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Fondo Nacional del Cafe). Disponível em:
<www.juanvaldezcafe.com/index.php/page/show/2/menu_internal>. Acesso: maio, 2012.

REINA, Mauricio; SILVA, Gabriel; SAMPER, Luis Fernando; FERNÁNDEZ, María del Pilar. **Juan Valdez, la estrategia detrás de la marca**. 1a edição. Bogotá: Ediciones B, 2007. 270p.

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+. **International Journal of Business Administration**, v. 4, n. 2, p. 27-38, 2013.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª ed., 6ª reimpressão, São Paulo: Atlas, 2008, 284 p.

ROTH, Katharina P.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios. Advancing the country image construct. **Journal of Business Research**, New York, v. 62, n. 7, p. 726-740, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGrawHill, 2006. 608p.

SCHOOLER, Robert D. Product Bias in the Central American Common Market. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v.2, n.4, p.394-397, nov. 1965.

SCHÜBLER, Lennart. Protecting 'Single-Origin Coffee' within the Global Coffee Market: The Role of Geographical Indications and Trademarks. **The Estey Centre Journal of International Law and Trade Policy**, Saskatoon, v. 10, n. 1, p. 149-185, 2009.

SHIMP, T.A.; SAEED, S.; MADDEN, T.J. Countries and their products: A cognitive structure perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v.21, n.4, p.323-330, 1993.

SILVA, Elizabeth Ferreira da; PERALTA, Patrícia Pereira. Collective Marks and Geographical Indications – Competitive Strategy of Differentiation and Appropriation of Intangible Heritage. **Journal of Intellectual Property Rights**, v. 16, p. 246-257, maio 2011.

TENDERO, A.; BERNABÉU, R. Preference structure for cheese consumers: A Spanish case study. **British Food Journal**, v. 107, n. 2, p. 60-73, 2005.

TOPBRANDS. **O que fazemos**: Branding. Disponível em:
<<http://www.topbrands.com.br/2010/?oquefazemos/consultoria/diagnostico-de-branding>>. Acesso em: set. 2013.

TREGGAR, Angela; GORTON, Matthew. The challenges of sharing: brands as club goods. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p. 826-842, 2009.

USUNIER, Jean-Claude. Relevance in business research: the case of country-of-origin research in marketing. **European Management Review**, Houndmills, v.3, n.1, p. 60-73, Spring 2006.

VRONTIS, Demetris; PAPASOLOMOU, Ionna. Brand and product building: the case of the Cyprus wine industry. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 3, p. 159-167, 2007.

WHEELER, Alina. **Design de identidade da marca**. Tradução: Joaquim da Fonseca. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

WINES OF BRAZIL. **Home**. Disponível em:
<http://www.vinhosdobrasil.com.br/Default_en.aspx>. Acesso em: fev. 2013.

WIPO. World Intellectual Property Organization. **Making the Origin Count: The Colombian Experience**. Nov. 2010. Disponível em:
<<http://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=2617>>. Acesso em: ago. 2011.

YASIN, Norjaya Mohd; NOOR, Mohd Nasser; MOHAMAD, Osman. Does image of country-of-origin matter to brand equity? **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 1, p. 38-48, 2007.

YILDIRIM, Figen; SAHINOGLU, Zeynep Bayazit. Improving “made in” effect of Turkish fashion branding in the age of marketing: how to become competitive. **Journal of Business and Accounting**, v. 2, n. 1, p. 68-76, Fall 2009/March 2010.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista com Consultores:

Nome do entrevistado:			
Empresa/ Entidade:		Cargo:	
Local da Entrevista:		Data:	

1. O que você identifica como marcas coletivas e marcas de certificação (principalmente Indicação Geográfica)?
2. Qual é a diferença entre a marca setorial e a marca coletiva? Conseguiria exemplificar?
3. É relevante o desenvolvimento de uma marca setorial? Quando e para quem (quais tipos de setores e empresas) esse processo é relevante? Por que uma empresa usaria uma marca setorial?
4. Como é identificada a necessidade de desenvolver uma marca setorial?
5. Quais são os participantes envolvidos no processo de criação e gestão de marcas setoriais? Qual o papel de cada um dos agentes?
6. Quais são as estratégias e ferramentas utilizadas na criação da marca? Quais são os fatores analisados ou considerados?
7. Você poderia descrever os projetos dos quais já participou? Você soube dos resultados após implantação da marca setorial?
8. Quais foram os principais objetivos a serem alcançados?
9. Quais foram as principais dificuldades para o desenvolvimento da marca setorial?
10. Quais foram os resultados obtidos com a criação da marca em questão (perspectiva mais geral)? Quais foram as principais dificuldades para a implantação e consolidação da marca setorial?

11. Como os métodos criação e gestão de marcas de produtos e de marcas de países podem contribuir para a construção de marcas setoriais? Quais as semelhanças e diferenças em relação às marcas de produtos? E de países?
12. Quais são exemplos bem sucedidos de marcas setoriais em sua opinião? Quais os fatores ou causas para o sucesso da marca?
13. Como seria um método adequado para a criação e gestão de marcas setoriais? Existe um cenário em que a marca tende a ser bem sucedida? Ou a gerar mais resultados para as empresas?

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista com representantes da Apex-Brasil:

Nome do entrevistado:		
Local da Entrevista:		Data:
Função:		

1. Quais são os principais objetivos dos Projetos Setoriais?
2. O que a Apex define como Marca Setorial?
3. Como é realizada a consultoria de marcas?
4. Como se dá o desenvolvimento das marcas?
5. Quais são as análises realizadas para um produto ou setor?
6. Como as marcas são gerenciadas após a sua criação?
7. Quais são as principais razões para uma marca ser bem sucedida em seu desenvolvimento?
8. Quais foram os principais erros e acertos da marca Brasil IT+?
9. Quais foram as principais dificuldades durante o desenvolvimento da marca?
10. Qual é o atual estágio de implementação e gestão da marca?

APÊNDICE C

Roteiro de Entrevista com Coordenador do grupo de marcas coletivas INPI:

Nome do entrevistado:		
Local da Entrevista:		Data:

1. Qual é o objetivo do grupo de Marcas Coletivas? Quais são as atribuições do Grupo?
2. Quais são as definições de marcas setoriais, coletivas e de certificação em sua visão?
3. Marcas setoriais podem ser consideradas marcas coletivas?
4. Existem algumas iniciativas no Brasil de marcas setoriais que não possuem nenhum tipo de registro no INPI. O senhor acredita que o registro deveria ser um pré-requisito?
5. Quais as vantagens e desvantagens de possuir um registro?
6. Existe algum tipo de controle das empresas que recebem os registros (ex.: inspeção do processo produtivo e do produto)? Quais são os procedimentos para análise dos pedidos?
7. Já houve algum tipo de integração entre as iniciativas dos Projetos Setoriais da Apex-Brasil e as atividades do grupo de marcas coletivas?
8. Como é o processo de criação de uma marca coletiva?
9. Qual o número de marcas coletivas hoje no Brasil? Você poderia citar exemplos bem sucedidos?
10. O INPI fornece algum suporte para a gestão de marcas registradas?

APÊNDICE D

Roteiro de Entrevista com representantes do INPI:

Nome do entrevistado:		
Local da Entrevista:		Data:

1. O que são marcas coletivas? Em que elas diferem de marcas setoriais?
2. O que são marcas de certificação e selo de qualidade?
3. Quais são as atribuições do Grupo de marcas coletivas?
4. Você acredita que deveria ser um pré-requisito o registro das marcas? Quais as vantagens e desvantagens?
5. Quais são os principais entraves para o desenvolvimento de uma marca coletiva?
6. Existe um perfil das marcas coletivas (segmentos ou portes das empresas)? Você poderia citar exemplos bem sucedidos de marcas coletivas?
7. Você acredita que exista confusão entre os conceitos (definições) e aplicações dos tipos de marca previstos na legislação?
8. Quais são as diferenças entre o processo de registro de uma marca coletiva e uma marca de certificação? Existe algum tipo de controle das empresas que recebem os registros (ex.: inspeção do processo produtivo e do produto)?
9. Uma marca setorial poderia ser registrada como marca coletiva ou receber IG?

APÊNDICE E

Roteiro de Entrevista com representantes da DIRMA do INPI:

Nome do entrevistado:		
Local da Entrevista:		Data:

1. A DIRMA desenvolve iniciativas em conjunto com os Projetos Setoriais da Apex-Brasil? E com outras instituições?
2. Quais são os objetivos das parcerias/ alianças estabelecidas?
3. Há alguma sobreposição de pedidos em relação aos registros de marca de certificação e DO? E em relação a marcas coletivas e IP?
4. O que a legislação (na interpretação do INPI) entende como marca setorial? Já houve alguma solicitação que não era passível de registro (ex.: Cafés do Brasil)?
5. O INPI fornece algum suporte para a gestão de marcas registradas? Há algum indicador da renovação de marcas que expiram? E um indicador de agregação de valor e marcas registradas?

APÊNDICE F

Roteiro de Entrevista com Coordenador de Fomento e Registro de IG INPI:

Nome do entrevistado:		
Local da Entrevista:		Data:

1. Como é o processo de registro de IG? Como são analisados os pedidos?
2. Qual é o tempo previsto desde a entrada até a finalização do processo?
3. Existe algum tipo de controle das empresas que recebem o registro? Vocês têm acesso a dados da evolução das atividades das organizações após a concessão da IG (dados gerenciais)?
4. Existem algumas iniciativas no Brasil de marcas setoriais que não possuem nenhum tipo de registro no INPI. O senhor acredita que o registro deveria ser um pré-requisito?
5. A DICIG desenvolve iniciativas em conjunto com os Projetos Setoriais da Apex-Brasil?
6. Qual o número de registros de IG concedidos no Brasil para organizações brasileiras?

APÊNDICE G

Roteiro de Entrevista com associações que utilizam marcas setoriais:

Nome do entrevistado:		
Local da Entrevista:		Data:
Nome da empresa:		

1. Qual o histórico da associação? Atua há quanto tempo no mercado externo?
2. A associação está inserida em qual Projeto Setorial da Apex-Brasil?
3. Como o Sr.(a) soube dos Projetos Setoriais?
4. Qual era o objetivo da empresa ao optar pelo uso de uma marca setorial?
5. Quais são as vantagens e desvantagens de fazer parte de um projeto setorial?
6. Quais são os benefícios que as empresas obtiveram após utilizar a marca setorial?
Teve algum prejuízo? E para a associação?
7. Houve algum incremento em vendas após a utilização da marca setorial?
8. Quais são as dificuldades de utilizar uma marca setorial?
9. Quais são os principais erros e acertos verificados até o momento?
10. O Sr.(a) acredita que a marca setorial é vista com uma imagem distinta da imagem do Brasil? Por quê?
11. Quais as atividades mais relevantes realizadas para a promoção da marca setorial na opinião do Sr.(a)?
12. O Sr. (a) possui alguma sugestão para aprimorar a marca setorial?
13. A quais fatores o Sr. (a) poderia atribuir o sucesso da marca setorial?