

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE  
RIBEIRÃO PRETO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

NAYA JAYME RINGER

**Processo de Criação de Marcas Setoriais: O Caso da Brasil IT+**

Ribeirão Preto

2011

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

Prof. Dr. Marcos Fava Neves  
Chefe do Departamento de Administração

Prof.<sup>a</sup> Dra. Sonia Valle Walter Borges de Oliveira  
Coordenadora do Curso de Graduação em Administração

NAYA JAYME RINGER

**PROCESSO DE CRIAÇÃO DE MARCAS SETORIAIS: O CASO DA BRASIL IT+**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto para obtenção do título de bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaína de Moura Engracia Giraldi

Ribeirão Preto

2011

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.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaína de Moura Engracia Giraldi, pelo direcionamento, pela atenção e pelos conhecimentos transmitidos.

Aos demais professores da FEA-RP com quem tive contato durante esses cinco anos, pela dedicação e ensinamentos.

Aos amigos pela ajuda mútua, pela amizade e pelo carinho.

Aos colegas de trabalho da FIPASE e SUPERÁ pelo aprendizado, apoio e orientação.

A toda minha família pelo amor, apoio, compreensão e suporte durante toda minha vida, em especial aos meus pais Sebastião e Clarice e ao meu irmão Nelson.

A Deus por estar comigo em todos os momentos.

"As pessoas que vencem neste mundo são as que procuram as circunstâncias de que precisam e, quando não as encontram, as criam."

*George Bernard Shaw*

## RESUMO

O desenvolvimento adequado de marcas se mostra como uma importante estratégia das empresas que pode se tornar relevante fonte de vantagens competitivas. Assim como para as empresas, os países percebem cada vez mais a necessidade de realizar esse processo de forma apropriada, portanto, a estratégia do uso de marcas nacionais é cada vez mais comum. As marcas setoriais se apresentam como alternativa à impossibilidade ou inadequação do desenvolvimento de tais marcas nacionais. O setor de TI brasileiro, por exemplo, que se apresenta em considerável desenvolvimento, demanda representação no cenário internacional de forma a fortalecer a sua imagem e aumentar suas exportações. A marca nacional do Brasil, no entanto, transmite conceitos que não se encaixam a tais propósitos, por isso a necessidade de desenvolvimento correto e fortalecimento de uma marca setorial. O presente trabalho trata do estudo de caso da marca setorial Brasil IT+, com foco no seu processo de desenvolvimento. O estudo se mostra importante à medida que analisa tal processo e sugere melhorias que possam ser aplicadas tanto para a marca em questão quanto para outras marcas setoriais. A análise das informações coletadas junto à Apex-Brasil, responsável pela criação e gestão da marca junto com várias outras instituições, mostrou que a marca foi desenvolvida de forma adequada conforme indica a literatura, mas pode melhorar aspectos, principalmente relacionados a um controle de qualidade em relação às empresas que a marca representa e à mensuração dos resultados de seu uso. Sugere-se, como estudo posterior, uma análise do impacto do uso da marca nas exportações do país.

**Palavras chave:** Desenvolvimento de marcas, marcas nacionais, marcas setoriais, setor de TI brasileiro, Brasil IT+

## ABSTRACT

An adequate development of brands stands as an important business strategy that can become a significant source of competitive advantage. As for companies, countries increasingly perceive the need to conduct this process properly therefore the strategy of using national brands is ever more common. The sectorial brands are presented as an alternative to the impossibility or inadequacy of the development of such national brands. The Brazilian IT sector, for example, which is presented in considerable development, demands representation in the international scenario in order to strengthen its image and increase its exports. The national brand in Brazil, however, conveys concepts that do not fit for such purposes, thus the need for proper development and strengthening of a sectorial brand. This work deals with the case study of the sectorial brand, Brasil IT +, focusing on its development process. The study proves itself important once analyzes this process and suggest improvements that can be applied both to the brand in question as well to other brands sector. The analysis of information gathered next to Apex-Brasil, responsible for creation and brand management along with several other institutions, showed that the brand was developed appropriately according to literature, but can improve some aspects, mainly related to quality control regarding to the companies that are represented by it, besides the results measuring of its use. It is suggested, as a future study, an analysis of the impact of the use of the brand in the country's exports.

Key words: Brand development, national brands, sectorial brands, Brazilian IT sector, Brasil IT +

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Logo Brasil Tech .....	40
Figura 2 - Aplicação da Marca Brasil Tech.....	41
Figura 3 - Logo Brasil Casa Design .....	41
Figura 4 - Aplicação da Marca Brasil Casa Design.....	42
Figura 5 - Logo Sabores do Brasil.....	42
Figura 6 - Aplicação da Marca Sabores do Brasil .....	43
Figura 7 - Logo Brazil IT .....	60
Figura 8 - Logo Brasil IT+ .....	60

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Quadro-Resumo da Literatura .....	21
Quadro 2 - Etapas para o desenvolvimento de marcas nacionais .....	35
Quadro 3 - Exemplos de marcas setoriais brasileiras .....	44
Quadro 4 - Vantagens do Brasil perante o Mercado Global .....	47
Quadro 5 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa .....	49
Quadro 6 - Objetivos e Questões do Estudo .....	50
Quadro 7 - Proposições do Estudo .....	53
Quadro 8 - Objetivos do estudo, proposições e fontes .....	57

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Dados de Exportação de Software e Serviços de T.I. ..... 47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2	OBJETIVOS .....	17
1.2.1	Objetivo Geral .....	17
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>18</b>
2.1	MARCAS .....	22
2.1.1	Definição e Relevância.....	22
2.1.2	Processo de Criação e Gestão de Marcas .....	24
2.1.3	Brand Equity.....	28
2.2	MARCAS-PAÍSES .....	30
2.2.1	Definições e usos de marcas-países .....	30
2.2.2	Relação de Marcas-Países com imagem de país e efeito país de origem .....	32
2.2.3	Etapas de Desenvolvimento de Marcas-Países.....	33
2.3	MARCAS SETORIAIS .....	36
2.3.1	Definição e Objetivos de Marcas Setoriais .....	36
2.3.2	Exemplos de Desenvolvimento de Marcas Setoriais.....	38
2.4	SETOR DE TI .....	45
2.4.1	Setor de TI no Brasil .....	46
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>49</b>
3.1	MÉTODO E TIPO DE PESQUISA .....	49
3.2	QUESTÕES DO ESTUDO .....	50
3.3	PROPOSIÇÕES DE ESTUDO .....	51
3.4	UNIDADE DE ANÁLISE.....	53
3.5	LIGAÇÃO DOS DADOS À PROPOSIÇÃO.....	53

3.6	CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DAS DESCOBERTAS .....	58
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
4.1	O PROJETO .....	59
4.2	AS MOTIVAÇÕES .....	61
4.3	A IMAGEM DO PAÍS E DO SETOR .....	61
4.4	O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS ....	63
4.5	USO DA MARCA PELAS EMPRESAS DO SETOR .....	65
4.6	PERSPECTIVAS .....	65
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>66</b>
5.1	IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA BRASIL IT+ .....	66
5.2	FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS AO SETOR DE TI, COM BASE NO USO DA BRASIL IT+ .....	71
5.3	SUGESTÃO DE MELHORIAS NO DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA MARCA BRASIL IT+ .....	74
5.4	INFORMAÇÕES ÚTEIS AO DESENVOLVIMENTO DE OUTRAS MARCAS SETORIAIS .....	75
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>78</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>82</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, o gerenciamento de marcas se mostra como uma potencial diferenciação de produtos e serviços. De acordo com Aaker (1996), construir marcas fortes se tornou uma prioridade de marketing por conta das vantagens trazidas pelo processo, entre elas, uma identidade no mercado. Dessa forma, conforme Aaker (1998), é considerada uma importante ferramenta para criação de diferenciação entre produtos. Tal diferenciação está relacionada às ações de marketing e às experiências que os consumidores tiveram com a marca ao longo dos anos. Isso faz com que a imagem que os produtos que levam aquela marca têm diante dos consumidores seja de difícil cópia pelos concorrentes, gerando, assim, uma vantagem competitiva considerável para as empresas (KOTLER; KELLER, 2006).

Aaker (1996) reforça a idéia, explicando que diante do cenário competitivo que se tem hoje, a marca de uma empresa se torna o principal recurso de vantagem competitiva e um ativo estratégico valioso. A marca deve ter seu valor garantido e ter seu valor patrimonial gerenciado como um ativo da empresa, já que, ainda hoje, a mensagem transmitida pela marca aos consumidores se mostra fraca, confusa, irrelevante, ou, pior, não ser passivo de diferenciação em relação à oferta dos concorrentes (AAKER,1996).

Por conta dessa importância estratégica, a construção e gerenciamento de marcas passaram a serem usados por governos para promoverem suas cidades, países, entre outras instâncias (CRESCITELLI; GIRALDI, 2009). Muitos países já consideram a reputação nacional um ativo, cujo gerenciamento se mostra como importante estratégia (KOTLER; GERTNER, 2004).

O gerenciamento de marcas dos países é análogo ao gerenciamento de marcas de produtos. No entanto, esse novo tipo de marca representa produtos intangíveis, e promove configurações de clima, condições ambientais, cultura, entre outros aspectos do país (BIVOLARU; ANDREI; PURCĂROIU, 2009).

Os autores Crescitelli e Giraldi (2009), acrescentam que mesmo que existam semelhanças entre a criação e gerenciamento de marcas de produtos e lugares, o desenvolvimento de marcas para lugares se mostra muito mais complexo, por conta de dificuldades como criar uma comunicação integrada para os aspectos do país ou modificar as características a serem representadas nas marcas, o que é muito mais fácil quando se trata de produtos.

Outro ponto a ser levado em consideração quando se fala em marca-país, é o chamado “efeito país de origem”, que diz respeito ao impacto que o país de origem tem sobre as atitudes dos consumidores em relação a um produto ou uma marca estrangeira (GIRALDI; CARVALHO, 2006). Dessa forma, exerce considerável impacto no comportamento dos consumidores em relação a produtos estrangeiros (KOTLER; GERTNER, 2004).

Sobre o efeito que o país de origem tem sobre o comportamento em relação a produtos estrangeiros e a dificuldade de representar os vários setores de um país, tem-se o exemplo da própria marca-país do Brasil, que tenta reproduzir os aspectos que mais chamam a atenção no país, como carnaval, samba ou belas praias, mas não ressalta elementos como tecnologia e eficiência da indústria nacional (GUIMARÃES, 2011). Apesar de serem positivos e capazes de atraírem turistas, tais elementos não são favoráveis ao desenvolvimento de uma imagem empresarial (ROCHA; MELLO, 2011).

Diante de tais entraves, pode ser conveniente ao país criar uma marca setorial, que segundo Domeisen (2003), pode ser usada com sucesso por países que não consideram viável a construção de uma marca nacional ou não consideram adequado a generalização de vários setores sob uma mesma marca.

Para essa mesma autora, marcas nacionais são facilmente associadas com os setores de turismo e eco-turismo, em particular. Para Rocha e Mello (2011), no caso brasileiro, o setor de alimentos e moda também são naturalmente associados à imagem do Brasil. No entanto, alguns produtos e serviços podem não estar diretamente ligados à imagem que se tem de determinado país, como setores de maior conteúdo tecnológico para o Brasil, como apresenta Fonseca<sup>1</sup> (2003, apud GIRALDI; CARVALHO, 2004). Nesse caso, é interessante que se construa uma “marca guarda-chuva” para as empresas do setor com o fim de colaborar para a conquista de mercados externos (ROCHA; MELLO, 2011) por parte delas.

Para representar o setor de Tecnologia da Informação (TI) brasileiro, setor em crescimento no país e que tem um volume crescente de exportações, foi lançada a marca Brasil IT+, um esforço para reforçar a indústria de tecnologia brasileira, a fim de impulsionar suas exportações. Um dos principais objetivos era o de mostrar a diversidade do setor no país, capaz de fornecer um sistema Enterprise Resource Planning (ERP), abrigar centros de serviços de indústrias multinacionais, ser plataforma de terceirização para as globais, além de contar com uma série de pequenas empresas que conquistam clientes no exterior com

---

<sup>1</sup> FONSECA, R. G. A importância da melhoria da imagem como instrumento de agregação de valor às exportações brasileiras. **Export News**, set. 2003. Disponível em: <<http://www.exportnews.com.br/artigos/aa28.htm>>. Acesso em: 16 set. 2003.

softwares de nicho e maior valor agregado, evidenciando, assim, de forma mais clara ao mercado internacional, a diferenciação do Brasil em relação à Índia, um dos principais *players* mundiais do setor, mas que se estabeleceu como *outsourcing* (PAVONI JUNIOR, 2010).

Conforme publicação da BRASSCOM (2009) o setor de TI, juntamente com o de comunicações, é responsável por 7% do PIB brasileiro, além de se colocar como o oitavo mercado mundial. A tecnologia e o know-how brasileiros em automação bancária, devido à experiência de conviver com altas taxas de inflação são reconhecidos mundialmente. Há ainda os fatos de o país ser líder também no uso de internet banking, apresentar grande automação de serviços públicos (como recolhimento de impostos, por exemplo) e de ser pioneiro e competente na automatização de suas eleições (ROCHA; MELLO, 2011).

De acordo com documento da BRASSCOM (2009, p.11) o “setor privado e o governo brasileiro estão sintonizados em torno de objetivos ambiciosos na direção de posicionar o país como *player* global cada vez mais relevante e estratégico em TI-BPO” (Tecnologia da Informação – Business Process *Outsourcing*).

Em reportagem, Afonso (2011) indica que o setor de TI ainda precisa superar várias dificuldades para aumentar sua participação de mercado, como formação de profissionais, redução dos custos de mão-de-obra, entre outros. No entanto, a reportagem chama a atenção também, para uma carência significativa do país que acaba por refletir no setor. Nas palavras de Antônio Gil, presidente da BRASSCOM, “O Brasil também é muito ruim de marketing”, referindo-se à necessidade do país em aprender vender melhor seus produtos e serviços.

A Brasil IT+ vem ao encontro de resolver tal lacuna e dessa forma, o presente trabalho visa explorar o processo de desenvolvimento desta marca, identificando aspectos positivos e negativos nele de modo que sejam apontados fontes de sucesso e de vantagem competitiva ao setor e sugestões de melhoria ao desenvolvimento e aplicação da marca para que seus objetivos sejam alcançados. O estudo também permitirá que as observações de pontos positivos e pontos a melhorar do desenvolvimento da Brasil IT+ possam ser considerados na criação de outras marcas setoriais, expandindo, assim, os benefícios do uso desse tipo de marca para outros setores, promovendo as exportações e, consequentemente, o desenvolvimento da economia de todo o país.

Em âmbito acadêmico, o presente trabalho se coloca como nova fonte de estudos em assuntos como marca-país, efeito país de origem e principalmente em marcas setoriais, área esta que apresenta uma carência de estudos, colaborando, assim, para a compreensão do tema e servindo como referencial a outros estudos que tenham o interesse de analisar o desenvolvimento de marcas setoriais.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Para o presente estudo foi formulado o seguinte problema de pesquisa: Como se deu o processo de criação da marca setorial Brasil IT+?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir são apresentados o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos do trabalho.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analizar o processo de criação da marca setorial Brasil IT+.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;
- Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;
- Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;
- Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A seguir são apresentadas informações pertinentes às temáticas abordadas no decorrer do trabalho e que serão úteis para fundamentar a pesquisa a ser desenvolvida.

O primeiro tema abordado refere-se a marcas, incluindo sua definição, relevância, processo de desenvolvimento e gerenciamento. Tal tópico se mostra importante à medida que fornece base de comparação para o estudo do processo de formação da marca Brasil IT+, permitindo que se levantem aspectos positivos e negativos na tentativa de fazer com que tal marca se posicione como uma marca forte, representativa deste setor brasileiro.

Por se tratar de uma marca que carrega a imagem do Brasil, é abordado também o tema de marca-país, que traz conceitos relacionados à ligação do país com o produto ou serviço a ser exportado, sofrendo, assim, grande influência do efeito país de origem, que por este motivo também é tratado aqui.

No entanto há uma significativa diferença entre uma marca país e uma marca como a Brasil IT+, que é considerada uma marca setorial. A diferença está em desenvolver a ligação da imagem de um setor produtivo de um país com aspectos que não estão diretamente ligados à idéia que se tem dele no exterior. Dessa forma, a abordagem do assunto “marcas setoriais”, procura mostrar no que consiste tal marca, especificando suas peculiaridades e demonstrar como uma marca deste tipo vem sendo desenvolvida em outros setores ou outros países.

Outro ponto importante que se deve levantar a fim de mostrar a importância do desenvolvimento da marca em estudo é o panorama do setor de TI no Brasil e no mundo, que traz informações, não só sobre a importância do setor, como também as que dizem respeito a aspectos fundamentais que devem ser considerados para a criação de uma marca específica dele, o que permite, assim, que o tópico também colabore para a comparação do que foi e está sendo feito de positivo e negativo em relação ao desenvolvimento da Brasil IT+. Para fortalecer a base de comparação, são trazidas também informações sobre outros estudos acerca da imagem do setor em diversos países.

Dessa forma, conclui-se que a revisão da literatura colabora para levantar informações sobre a criação da marca Brasil IT+, mostrando a relevância das marcas setoriais, a importância do setor de TI para o país e, portanto, a importância de aumentar suas exportações e o papel da marca para esse fim.

Colabora também para determinar como se dá a formação de uma marca forte, permitindo comparação entre a teoria e o desenvolvimento da Brasil IT+. Assim, a literatura serve de

padrão para que se confrontem e se encontrem erros e acertos, permitindo também, que se ofereça informações úteis para esta e outras marcas setoriais.

O quadro-resumo seguinte, mostra os assuntos a serem abordados, bem como a literatura consultada.

Principais Conceitos		Variáveis Destacadas	Autores
Marca	Definição e Relevância	definição de marca funções da marca relevância estratégica da marca benefícios do uso para as organizações	AMA (1995) Keller e Machado (2006) Keller (1993) Kotler e Keller (2006) Aaker (1996)
	Processo de Criação e Gestão de Marcas	criação de marcas elementos de marca <i>branding</i> decisões de marca estratégias de marca	Keller e Machado (2006) Kotler e Keller (2006) Keller (1993) Aaker (1996) Murphy (1987, apud Pinho, 1996) Pinho (1996)
	Brand Equity	<i>brand equity</i> <i>brand equity</i> baseado no cliente	Keller (1993) Keller e Machado (2006)
Marcas-Países	Definição e usos de marca-países	definição de marca-país marketing estratégico de lugares imagem de lugares <i>branding</i> nacional	Dinnie (2008) Kotler e Gertner (2004) Fetscherin (2010) Yan (2008) Domeisen (2003) Han (1990)
	Relação de Marcas-Países com imagem de país e efeito país de origem	proveniência de produtos e serviços estereótipos em relação a países critérios para decisão de compra etnocentrismo	Anholt (2000) Kotler e Gertner (2004) Domeisen (2003) Roth, Diamantopoulos e Montesinos (2008) Usunier (1994) Giraldi e Carvalho (2009) Shimp e Sharma (1987)
	Etapas de Desenvolvimento de Marcas-Países	modelos de desenvolvimento de marcas-	Kotler e Gertner (2004)

		países aspectos a serem considerados no desenvolvimento de marcas-países	Domeisen (2003) Brymer (2005)
Marcas Setoriais	Definição e Objetivos de Marcas Setoriais	uso de marcas setoriais <i>branding</i> setorial exemplos de marcas setoriais	Iversen e Hem (2007) Domeisen (2003) Guimarães (2011) Rocha e Mello (2011) Apex Brasil (2011b) Apex Brasil (2010) Rajagopal e Sanchez (2003) He e Balmer (2006) Blue (2009) Alonso e Nothcote (2009) Moreira (2007)
	Desenvolvimento de Marcas Setoriais	criação de marcas setoriais	Apex (2011b)
	Exemplos de Marcas-Países Setoriais	exemplos de marcas setoriais	Iversen e Hem (2007) Alonso e Nothcote (2009) Blue (2009) Federacafe (2010) Pendergrast (2010) Apex Brasil (2011b)
Setor de TI	Setor de TI	atividades desenvolvidas pelo setor mercado global de TI principais players	BRASSCOM (2009)
	Setor de TI no Brasil	setor de softwares e serviços de TI brasileiros exportações brasileiras do setor	Apex Brasil (2011a) BRASSCOM (2009) Afonso (2011)

Quadro 1 - Quadro-Resumo da Literatura

Fonte: Elaborado pela autora.

## 2.1 MARCAS

### 2.1.1 Definição e Relevância

De acordo com a Associação Americana de Marketing (AMA, 1995), marca é um nome, símbolo, ou outra característica que identifica um produto ou serviço de determinado fornecedor como sendo distinto de outro fornecedor. No entanto, Keller e Machado (2006) trazem a idéia de que marca, para administradores, envolve algo que desenvolveu algum significado para o mercado, que tenha adquirido uma reputação e certo nível de proeminência. Os autores destacam também o fato de que existe uma diferença entre marca e produto. Conforme AMA (1995), produtos são um conjunto de atributos que podem ser comercializados ou usados, geralmente um mix de formas tangíveis e intangíveis. Um produto, ainda conforme definição da associação, pode ser uma idéia, uma mercadoria, um serviço, ou ainda, uma combinação deles. Nesse sentido, Keller e Machado (2006, p. 4) explicam que

“Uma marca é, portanto, um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho de produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa.”

Marcas podem criar vantagens competitivas, que podem estar ou não relacionadas ao desempenho do produto. Muitas vezes, a diferenciação da marca em uma categoria de produto, só é alcançada pela associação com imagens intangíveis (KELLER; MACHADO, 2006).

As marcas têm o poder de assumir significados aos consumidores. Elas podem ser reconhecidas e relembradas por eles e podem estar associadas a aspectos fortes e favoráveis (KELLER, 1993). Quando isso acontece, as marcas se tornam atalhos para a tomada de decisão favorável à compra de determinado produto. Além disso, os consumidores procuram reduzir os riscos nas decisões de produto através das marcas, comprando marcas conhecidas, por exemplo, principalmente se houve experiências anteriores que tenham sido favoráveis a eles.

As marcas, portanto, podem mudar a percepção do consumidor em relação aos produtos, e se tornam mecanismos que facilitam as tomadas de decisões mais rápidas e acertadas, o que pode ser de grande valia para o consumidor (KOTLER E KELLER, 2006).

Conforme apresentado por Kotler e Keller (2006), as marcas passam impressões duradouras aos consumidores, resultados de anos de experiência com o produto e ações de marketing. Essas impressões são de difícil cópia pelos concorrentes, o que dá à detentora daquela marca uma vantagem competitiva. Com base na imagem que essa marca transmite, a empresa determina qual tipo de estratégia de *branding* adotar.

As organizações também se beneficiam com as marcas, através da simplificação da operacionalização de produtos e permissão ao seus donos da obtenção de direitos de propriedade intelectual, garantindo receitas futuras constantes.

Conforme Aaker (1996) traz, uma vez que uma marca seja bem concebida e implementada, a organização tem como vantagens uma melhor orientação e um perfeiçoamento da estratégia de marca, um aumento das opções de expansão de marca, uma melhoria na memorização da marca, maiores significado e concentração para a organização, a geração de uma vantagem competitiva, a ocupação de uma posição sólida em relação à concorrência, a geração de uma propriedade sobre um símbolo de comunicação, além da geração de eficiências em termos de custos e execução das operações relacionadas à gestão e aplicação da marca.

Mas não é só com consumidores finais que as marcas se mostram importantes durante a tomada de decisão. Conforme observam Keller e Machado (2007) um desafio das empresas no mercado B2B (*Business to Business*), ou seja, quando os clientes são outras empresas, é fugir da comoditização, buscando criar diferenciais nos produtos e serviços que oferecem. Por esse motivo, cada vez um número maior de empresas reconhece que o uso de marcas fortes no relacionamento com outras organizações favorecem suas vendas e relacionamentos organizacionais, uma vez que a confiança e qualidade transmitidas pela marca pode se transformar em uma vantagem competitiva.

Dessa forma, percebe-se que as marcas se colocam como valiosos ativos das empresas (KELLER; MACHADO, 2006), portanto, criar uma marca forte e gerenciá-la de forma adequada é de grande relevância para que se crie valor através dela.

### 2.1.2 Processo de Criação e Gestão de Marcas

Para Keller e Machado (2006, p. 10) “a criação de uma marca envolve a construção de estruturas mentais para ajudar os consumidores a organizar seu conhecimento sobre produtos e serviços de um modo que esclareça sua tomada de decisões e forneça valor para a empresa.”

Conforme os autores é necessário que se façam com que os consumidores percebam diferença entre dois produtos de uma mesma categoria. Essa diferenciação está ligada, geralmente, a atributos físicos, mas, em alguns casos, leva em consideração aspectos intangíveis também.

Para criar uma marca, devem-se trabalhar os chamados elementos de marca, que consistem no nome, logotipo, símbolo, desenho da embalagem ou outro atributo que identifique o produto e o diferencie dos outros (KELLER; MACHADO, 2006). Essa distinção dos produtos de um fabricante para o outro é o que Kotler e Keller (2006) chamam de *branding*.

Keller e Machado (2006) definem *branding* como sendo as atividades responsáveis por tornar a gestão de uma marca, um diferencial competitivo, o que implica em *design*, *naming*, proteção legal, pesquisa de mercado, avaliação financeira, posicionamento e comunicação. Ainda para estes autores Keller e Machado (2006, p. 30), “*branding* significa dotar produtos e serviços de *brand equity*” enquanto o termo *brand equity*, por sua vez, está ligado à diferença de resultado que se obtém com o uso da marca por um produto ou serviço, se comparado a um produto ou serviço sem identificação.

De acordo com Kotler e Keller (2006), os elementos da marca devem ser escolhidos de forma a construir o máximo de *brand equity*. Pinho (1996) traz exemplos de casos mal-sucedidos por conta de um mau desenvolvimento de um dos elementos, os nomes das marcas, como o cigarro Peter Stuveysant, que fracassou no Brasil por conta da falta de familiaridade do consumidor com a pronúncia do nome. Outro exemplo dado pelo autor ilustra erros que podem ocorrer quando um nome adotado para um país é inconveniente em outro, como o caso da General Motors e seu modelo “Nova”, nome que teve que ser trocado para “Caribe” no México, já que o primeiro soava em espanhol como “Não funciona”.

Para se buscar o máximo de adequação na escolha dos elementos, Kotler e Keller (2006) apresentam seis critérios que orientam a escolha de tais elementos, junto com considerações mais específicas em cada caso:

- **Memorável.** Referente à facilidade com que o elemento da marca é lembrado e a facilidade com que é reconhecido.

- **Significativo.** O elemento deve ser sugestivo para a categoria correspondente e deve emitir sugestão sobre um dos ingredientes do produto ou ainda o tipo de pessoa que poderia utilizar a marca.
- **Desejável.** Os consumidores devem considerar o elemento cativante e desejável visualmente, oralmente ou em outros aspectos.
- **Transferível.** Diz respeito ao fato da marca poder ser usada para representar outros produtos na mesma ou em outras categorias e a capacidade dela de colaborar para a criação de *brand equity* em outros países e outros segmentos.
- **Adaptável.** O elemento deve ser adaptável e atualizável, passível de transformações em seu visual, por exemplo.
- **Protegido.** Relacionado ao fato de o elemento poder ser protegido juridicamente e à possibilidade de ser copiado pela concorrência. O elemento deve dificultar essas duas possibilidades.

Kotler e Keller, (2006, p.276) trazem, ainda, que:

“Os elementos de marca podem exercer diversos papéis na construção da marca. Se os consumidores não analisam muitas informações ao tomar decisões sobre produtos, os elementos de marca devem ser facilmente reconhecidos e lembrados, além de inherentemente descriptivos e persuasivos. Os elementos de marca memoráveis ou significativos podem aliviar o ônus das comunicações de marketing cujo objetivo é estimular a conscientização e vincular associações à marca.”

Especificamente sobre o desenvolvimento dos nomes para novos produtos, Murphy<sup>2</sup> (1987, apud Pinho, 1996) defende que tal processo deve obedecer a um planejamento cuidadoso e seguindo determinados critérios. O modelo apresentado pelo autor segue quatro etapas apresentadas a seguir:

#### **1<sup>a</sup> Etapa: A definição da estratégia nome da marca.**

Similar ao desenvolvimento de novos produtos. Envolve levantamento de informações relacionadas ao mercado, ao próprio produto, estabelecimento de um papel a ser desenvolvido pela marca e seus objetivos, que irão orientar o processo de criação de um nome forte e apropriado.

**Produto** – as informações levantadas acerca do produto dizem respeito a conceitos como especificações, propriedades e formas de uso, além da posição que ser ocupar no mercado, que aspectos e necessidades serão satisfeitos ao consumidor, qual é a relação com produtos concorrentes,

---

<sup>2</sup> MURPHY, J. M. **Branding: a key marketing tool.** Nova York, McGraw-Hill, 1987.

além de aspectos como o plano de distribuição e divulgação, pontos de venda, relação do novo produto com a marca da empresa e com outras marcas de produtos similares já registradas;

**Mercado** – deverão ser levantados tanto dados qualitativos quanto quantitativos do mercado que o produto será inserido, procurando conhecer bem o papel do produto e o ambiente em que ele será inserido;

**Marca Registrada** – para a avaliação de adequação do lançamento do nome em diversos mercados, é necessário que se faça um levantamento de todos os países, línguas e culturas em que o nome será registrado. A adequação envolve o nome em si, a mensagem que ele transmite, existência de marcas concorrentes, tamanho do nome, atributos e qualidades fonéticas e gráficas;

**Objetivos no nome da marca** – os profissionais envolvidos com o desenvolvimento do novo produto e sua marca, como o *designer*, o gerente de produto, a agência de propaganda, entre outros, deverão estabelecer objetivos que se quer cumprir com a marca, a fim de funcionarem como unificadores na escolha no nome dela.

### **2<sup>a</sup> Etapa – A Determinação dos temas de criação**

Diz respeito aos temas que serão abordados pelo nome da marca, como desempenho ou potência para um carro. O tema escolhido influenciará a personalidade da marca e o programa de comunicação que será desenvolvido.

### **3<sup>a</sup> Etapa – A geração de nomes de marca**

Com base nos temas determinados, nesta etapa, deve-se criar palavra, analogias e idéias. Isto pode ser realizado por computadores, mas uma equipe de criação teria maior habilidade para tanto.

### **4<sup>a</sup> Etapa – A seleção no nome da marca**

Esta etapa compreende um processo de seleção, seguindo as tarefas a seguir:

- Eliminar palavras difíceis de se pronunciar, de se ler ou memorizar, nas diversas línguas relacionadas anteriormente;
- Eliminar as que não permitem registros por serem parecidas com concorrentes, por exemplo;
- Verificar o significado dos nomes nas diversas línguas.

O autor sugere que os nomes sejam testados junto aos consumidores, de forma que estes os classifiquem como *forte* ou *fraco*, *masculino* ou *feminino*, ou então deem sua opinião através de opções como *gosto* ou *não gosto*, apesar de considerar esse tipo de teste difícil, já que os clientes podem, por exemplo, aceitar nomes mais conhecidos e rejeitar nomes mais inovadores.

Murphy (1987, apud Pinho, 1996) conclui que o profissional de marketing deve basear sua decisão final em todos os aspectos levantados, incluindo a familiaridade do mercado, os testes com os

consumidores, na assistência dos profissionais que lidam com as marcas e patentes, além de sua própria intuição.

Ainda sobre os elementos, Kotler e Keller (2006) chamam a atenção para o fato de que por mais que a escolha dos elementos de marca deva ser cuidadosa e as associações secundárias possam trazer contribuições para o *brand equity*, a principal associação vem do produto ou serviço em si e das associações de apoio. Aaker (1996, p.55) corrobora com tal opinião, quando diz que “é freqüente a ilusão de que as marcas podem ser criadas pela publicidade, sem um produto ou serviço que proporcione realmente qualidade e benefícios”, enquanto que, na verdade, é o produto que impulsiona a imagem.

Ainda sobre *branding*, a estratégia relacionada a esta prática dentro de uma empresa está ligada ao número e a natureza dos elementos de marca que se aplicam aos produtos e serviços comercializados por tal empresa. A decisão de atribuir uma marca a novos produtos envolve três opções, que consistem, conforme Kotler e Keller (2006, p.290), em:

- “1. Desenvolver novos elementos de marca para o novo produto.
- 2. Aplicar alguns de seus elementos de marca preexistentes.
- 3. Utilizar uma combinação de elementos de marca novos e preexistentes.”

Quando uma empresa lança um novo produto e utiliza uma marca, o processo é chamado de “extensão de marca”. Quando essa nova marca é relacionada com uma já existente (conhecida como “marca-mãe”), ela é chamada de “submarca”. A marca-mãe passa a ser chamada de “marca de família” se passar a abrigar várias submarcas (KOTLER; KELLER, 2006).

As extensões de marca podem ser classificadas como “extensão de linha”, quando a marca-mãe é usada em um novo produto, em um novo segmento de mercado, mas em uma categoria de produtos em que ela já atua, ou então, como “extensão de categoria”, quando a marca-mãe é usada para lançar uma categoria de produtos nova. Uma “linha de marca” abrange todos os produtos comercializados sob determinada marca, enquanto o “mix de marcas” é o conjunto de linhas (KOTLER; KELLER, 2006).

A decisão de colocar a marca em um produto envolve quatro estratégias mais comuns, conforme Kotler e Keller (2006):

- **Nomes individuais**, na qual a empresa dá um nome a cada produto, não vinculando a reputação da empresa ao produto. Esta estratégia também é conhecida como estratégia de ‘multimarcas’;

- **Nomes de família abrangentes**, na qual uma marca abrange vários produtos, como no caso da *General Electric*, que usa a sua marca em diversos produtos, de diversos setores. Nessa estratégia o custo de desenvolvimento é menor e, se o nome da empresa for conceituado, tal valor é transmitido aos produtos. A estratégia também é conhecida como ‘marcas guarda-chuva’;
- **Nomes de família separados para todos os produtos**, na qual a empresa utiliza marcas para cada família de produtos;
- **Nome comercial da empresa combinado com diferentes nomes de produtos**, na qual a empresa utiliza submarcas em seus produtos. (KOTLER; KELLER, 2006).

Outros componentes da estratégia de *branding*, além das extensões de marca e da decisão de ter ou não uma marca para cada produto, são os portfólios de marca, que consiste, conforme Kotler e Keller (2006, p. 294) no “conjunto de todas as marcas e linhas da marca que uma empresa oferece a compradores de uma categoria específica”. Um portfólio ideal otimiza o *brand equity* gerado, portanto os responsáveis por ele devem ficar atentos para manter as marcas que mais geram *brand equity* e dispensar as que não geram.

### 2.1.3 Brand Equity

Conforme Keller (1993) existem duas razões para o desenvolvimento de estudos sobre *brand equity*. Um deles é financeiro e diz respeito à valoração da marca para fins contábeis, na tentativa de se determinar o ativo intangível das empresas. Já a segunda razão para estudar tal conceito, é referente ao aumento da produtividade das ações de marketing das empresas. A idéia é a de que, conhecendo melhor o que os consumidores pensam das marcas, melhores estratégias de definição de mercados-alvo e posicionamento de produtos podem ser traçadas, otimizando, assim, os custos relacionados a tais ações.

Keller (1993) traz o conceito de *Brand Equity* Baseado no Cliente. O modelo ajuda a responder questões como o que faz uma marca ser forte e como construir uma marca forte. Para isso, olha para o *brand equity* do ponto de vista dos consumidores, assumindo que entender o que o cliente deseja é fundamental para o sucesso do marketing e toma como premissa que a força da marca se baseia no que os consumidores aprenderam, sentiram, viram e ouviram a respeito dela de acordo com as suas experiências.

Conforme Keller e Machado, (2006, p. 36), “*Brand equity* baseado no cliente é definido formalmente como o efeito diferencial que o conhecimento de marca tem sobre a atitude do consumidor em relação àquela marca”.

Keller (1993) apresenta três conceitos-chave desse modelo, sendo eles a resposta diferenciada, o conhecimento de marca e reação do consumidor e programas de marketing. Tais elementos devem garantir a diferenciação do produto ou serviço na mente do consumidor para criar *brand equity*.

Em relação ao conhecimento da marca, este é composto por dois elementos, a lembrança e a imagem da marca. A lembrança da marca diz respeito ao traço que ela deixa na memória do consumidor, o que se pode observar através da capacidade que os clientes têm em identificar tal marca diante de variadas situações. A lembrança da marca pode ser criada aumentando-se a familiaridade com a marca por meio de repetidas exposições, criação de jingle ou slogan, uso de logos, símbolos, personagens e embalagens. Já a imagem da marca diz respeito às associações feitas pelo consumidor à determinada marca, associações estas que representam o significado da marca para os consumidores. A imagem da marca é criada com ações de marcas que associem forte e favoravelmente determinados aspectos e idéias à marca.

Para a construção de uma marca forte, de acordo com o modelo de *Brand Equity* Baseado no Cliente, são seguidas quatro etapas, apresentadas por Keller e Machado (2006, p.48):

- (1) Assegurar a identificação da marca junto aos clientes e uma associação de marca com uma categoria específica de produtos/serviço ou com a necessidade do cliente.
- (2) Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.
- (3) Estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.
- (4) Converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

O modelo apresentado pressupõe que algumas decisões estratégicas sejam tomadas para fortalecer a marca, que dizem respeito ao posicionamento da marca e a determinação de valores centrais da marca.

Determinar o posicionamento da marca implica em determinar quem é o público-alvo, através da segmentação do mercado; determinar quem são os principais concorrentes; determinar

como a marca se torna semelhante a tais marcas concorrentes, tentando parear um produto a um concorrente quando este tenta obter uma vantagem e, por fim, determinar como a marca se diferencia dessas concorrentes, tentado criar uma vantagem em relação a elas.

Quanto à determinação de valores da marca (como segurança ou desempenho para um carro ou status para uma jóia) esta se mostra importante para captar o significado da marca e o que ela representa, e se apresentam como sendo os aspectos que mais a simbolizam.

Conforme já apresentado, de acordo com Keller (1993) *brand equity* baseado no cliente, ocorre quando o consumidor se familiariza com a marca e faz algumas associações favoráveis, fortes e únicas na memória. Existem, segundo o autor, as associações primárias e secundárias. As primárias são definidas como percepções originadas diretamente da experiência com o produto ou de inferências sobre as características funcionais dele. Já as associações secundárias, acontecem quando a marca está ligada a outra informação na memória, informação esta que não esteja relacionada diretamente a aspectos tangíveis do produto, como, por exemplo, o país de origem do produto. Dessa forma, os autores Iversen e Hem (2008) trazem que estabelecer uma conexão com a imagem de um lugar pode causar associações secundárias de proveniência. Quando uma marca se torna conectada a uma localização, as percepções sobre o lugar (cognições e emoções) se tornam indiretamente associadas com a marca, criando inferências sobre ela.

Nas próximas seções são discutidos os conceitos de marca-país e a relação entre marcas e o efeito país de origem sobre elas.

## 2.2 MARCAS-PAÍSES

### 2.2.1 Definições e usos de marcas-países

Dinnie (2008) define marca-país, como a única, multidimensional mistura de elementos que fornecem à nação a diferenciação cultural fundamentada e relevante para todos os seus públicos-alvo, o que se coloca em consonância com o comentário trazido por Kotler e Gertner (2004), quando dizem que os países cada vez mais tentam superar países concorrentes, a fim de vender produtos e serviços e atrair investimentos, negócios e turistas. Para isso, cada vez mais tais países utilizam técnicas de marketing estratégico de lugares, cuja principal ferramenta é a promoção da marca-país. Nesse sentido, os governos recorrem a técnicas de marca para diferenciar seu país no cenário global, a fim de estabelecer uma vantagem

competitiva sobre os países rivais na crença de que uma marca país forte pode contribuir para o desenvolvimento sustentável do país (FETSCHERIN, 2010), além de restaurar a credibilidade internacional falha, aumentar a influência política internacional e estimular parcerias internacionais fortes (YAN, 2008).

Mas obter tais resultados pode não ser tão fácil, conforme Kotler e Gertner (2004, p.175):

“Reverter uma imagem negativa pode ser uma tarefa difícil. O administrador de marca tem controle sobre fatores ambientais que afastam turistas e investidores, como desastres naturais, comoções políticas ou quedas na atividade econômica. Mais difícil ainda é controlar a maneira como os meios de comunicação divulgam problemas no país e impedir que eles criem ou perpetuem estereótipos nacionais.”

O marketing estratégico de lugares implica em conhecer as forças ambientais que poderão influenciar nos pontos fortes e fracos de um país ao concorrer com outros, como, por exemplo, tamanho do mercado, acesso a áreas regionais, nível de escolaridade da população, incentivos fiscais, entre outros, além de monitorar o ambiente externo e conhecer as oportunidades, as ameaças e as forças competitivas de tal ambiente. Esse tipo de marketing também demanda que governo, cidadãos e empresas compartilhem uma visão, que sejam criadas garantias de incentivo e geridos os fatores que poderão impactar a decisão de compra dos consumidores locais. Dessa forma, as principais tarefas do gerenciamento da marca-país são: administrar a imagem do país, atrair turistas, atrair empresas industriais e comerciais e procurar novas oportunidades de mercado (KOTLER; GERTNER, 2004).

Ainda nesse sentido, Domeisen (2003) traz que o *branding* nacional consiste em desenvolver uma imagem e comunicá-la, interna e externamente, baseado em valores e percepções positivos do país que são relevantes para o desenvolvimento das exportações. Nesse processo, os conceitos de marca são pesquisados, testados e definidos e depois são usados como base para campanhas direcionadas, que promovam o comércio, turismo e atração de investimentos. Avaliar a imagem da marca e perceber como ela é comparada a imagens dos concorrentes, é parte desse gerenciamento (KOTLER; GERTNER, 2004) e quando se fala em imagem do país é imprescindível que se considere os impactos que esta e o efeito país de origem gerado por ela têm sobre a gestão de marcas nacionais.

### 2.2.2 Relação de Marcas-Países com imagem de país e efeito país de origem

Anholt (2000) defende que a proveniência é um poderoso elemento quando se fala em *brand equity*, tanto que há empresas que disfarçam a real procedência do produto se isso trouxer benefícios ao produto ou serviço. Um exemplo citado é a marca de doces que recebe o nome de Brooklin, mas não tem relação com os Estados Unidos. Os doces são, na verdade, produzidos na Itália.

Conforme Kotler e Gertner (2004), os consumidores escolhem os produtos usando o país de origem como indicador de qualidade, enquanto Han (1990) alega que os consumidores usam o país de origem como forma de inferir atributos aos produtos quando não os conhecem e Roth, Diamantopoulos e Montesinos (2008) colocam que a nação de origem de um produto pode ser considerada um *driver* de avaliação de um produto para o consumidor, enquanto Usunier (1994) traz que a escolha de um produto levando em consideração o país de origem dele, pode considerar critérios diferentes dependendo da classe social do consumidor. Clientes de classes mais baixas preferem, muitas vezes, adquirir bens duráveis, por exemplo, de países recém-industrializados, já que são produtos mais baratos.

Mas isso não elimina a influência da imagem que os consumidores têm de determinados países. Kotler e Gertner (2004) afirmam que alguns estudos apontam para o fato de que os estereótipos que se tem em relação a um país, podem influenciar no relacionamento entre fabricantes e clientes estrangeiros. Tal imagem acaba por ser uma simplificação de um conjunto de crenças, impressões e informações associadas a determinado lugar. Tais aspectos podem envolver geografia do lugar, danças, música, entre outros (KOTLER, GERTNER, 2004). Conforme Giraldi e Carvalho (2009), o efeito país diz respeito a essa influência que o país de origem exerce sobre os comportamentos e atitudes relacionados a produtos ou marcas. Essa imagem do país, no entanto, pode funcionar tanto para o bem quanto para o mal uma vez que estereótipos negativos podem gerar associações negativas à marca (ANHOLT, 2000).

Outro efeito que pode surgir quando se lida com nacionalidades é o fato trazido por Kotler e Gertner (2004) de que pode ser desenvolvido o sentimento de animosidade na população, no qual as pessoas consideram que seu país seja um modelo ideal e, por isso, rejeitam tudo o que vem de fora. Dois exemplos dados pelos autores são o boicote australiano e neozelandês a produtos franceses como protestos a testes nucleares realizados pelo país, e a rejeição de produtos alemães por consumidores judeus. Tal rejeição pode ser chamada de etnocentrismo, definida por Shimp e Sharma (1987) como a tendência que os indivíduos têm em considerar que os produtos fabricados em seu próprio país são superiores aos demais países. Para os

autores, os consumidores, em casos assim, consideram pouco patriótico ou imoral adquirir mercadorias estrangeiras, por acreditarem que isso gera desemprego e traz consequências negativas à economia do seu país.

Na verdade, o país natal de uma marca se comporta exatamente como a empresa-mãe de qualquer produto. Na melhor das hipóteses, ele pode atuar como um guarda-chuva de qualidade que assegura aos consumidores que estão comprando de uma fonte confiável, na pior das hipóteses, uma imagem inadequada ou negativas podem tornar extremamente difícil para exportar qualquer coisa, desde que o país se a sua proveniência não seja disfarçada (ANHOLT, 2000). Roth, Diamantopoulos e Montesinos (2008), trazem que o país de origem pode ser parte do *brand-equity* de certas marcas daquele país e que a origem de determinada marca pode criar ativos ou passivos intangíveis nas mentes dos consumidores que serão divididos com outras marcas de mesma nacionalidade. Segundo os autores, esse valor agregado atribuído às marcas captura as consequências econômicas de associações positivas ou negativas de um determinado país.

O gerenciamento desses aspectos e valores relacionados à marca de um país tem origem já na criação dela, conforme apresentado na seção a seguir.

### 2.2.3 Etapas de Desenvolvimento de Marcas-Países

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 entenda as oportunidades, ameaças e forças competitivas existentes no ambiente internacional (KOTLER, GERTNER, 2004).

Para gerenciar a imagem que o país tem e o efeito que o país de origem pode ter sobre o gerenciamento da marca-país, deve-se levar em consideração os seguintes pontos, de acordo com Domeisen (2003):

- Os países precisam ter certeza de que entenderam como eles são percebidos no exterior;
- Os países necessitam investir em pesquisas externas de percepção em relação aos seus traços e produtos;
- As características selecionadas para promoção devem ter uma base na realidade dos negócios.

O modelo sugerido por Kotler e Gertner (2004, p.178) para a criação de uma marca nacional segue as etapas:

1. “Analizar e definir seus principais pontos fortes e fracos e suas principais oportunidades e ameaças.
2. Selecionar setores de atividade, personalidades, marcos naturais e eventos que possam formar a base de uma sólida estratégia de marca e uma narrativa interessante.
3. Desenvolver um conceito “guarda-chuva”, abrangente, que cubra e seja coerente com todas as atividades relativas ao estabelecimento e desenvolvimento de sua marca. Entre os conceitos possíveis, o país pode ser associado a prazer, qualidade, segurança, sinceridade, progresso etc.
4. Destinar fundos nacionais suficientes para cada atividade relativa ao desenvolvimento de sua marca, para garantir que esta tenha impacto significativo.
5. Criar controles de exportação para garantir que todos os produtos exportados sejam confiáveis e atinjam o nível de desempenho prometido.”

No entanto, 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, no sentido de se obter resultados positivos com o desenvolvimento da marca, prática essa que é apresentada através dos seguintes passos do quadro a seguir:

1. Confirmar prontidão
Adotar uma estratégia que envolva uma marca nacional trará vantagem competitiva - ou seja, aumentará a base de exportações do país? Que valores nacionais são relevantes para a exportação de produtos e serviços?
2. Criação de um grupo de trabalho
Inclui políticos, servidores civis, representantes da indústria, mídia, educadores e figuras do esporte e da arte. Decida quem você está tentando influenciar e confirmar como esse público-alvo percebe a nação. Comece por identificar e definir suas audiências críticas, tanto internas quanto externas.
3. Identificação de uma idéia principal
Identificar as percepções/imagens internas e externas (positiva, negativa, neutra, nenhuma, etc.) do país e identificar as diferenças entre as imagens percebidas interna e externamente. Descubra o diferencial e depois crie algo em torno disso. Sol, areia e mar não são idéias principais, eles representam o comércio de commodities.
4. Coordenação da apresentação da idéia principal.
Garantir que entidades-chaves públicas e privadas que lidam com turismo, investimento e de desenvolvimento de exportações transmitam a mensagem principal em seus programas.
5. Diferenciar as mensagens
Uma vez que a idéia se desenvolveu, foi modulada para cada tipo de prioridade do público. Criar uma idéia visual, que pode ser posta em palavras.
6. Gerenciar as mensagens
Não deixar o governo executar o processo. Criar uma estrutura que estará lá quando houver mudança no governo. Garantir que a marca está sendo promovida para público local e garantir sua credibilidade desenvolvendo padrões para uso.
7. Estabelecer uma estrutura de longo prazo
<i>Branding</i> nacional é uma iniciativa de longo-prazo. Um cenário de 20 anos é realista.

Quadro 2 - Etapas para o desenvolvimento de marcas nacionais

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Domeisen (2003).

O modelo de Kotler e Gertner (2004) faz inicialmente uma análise estratégica das características do local, e depois seleciona aspectos principais que serão focados. Esse modelo procura desenvolver uma marca que abranja todos os conceitos que podem ser associados à marca. Outra característica é o envolvimento do governo, através de estabelecimento de fundos nacionais e criação de mecanismos de controles de exportação para o controle de qualidade dos produtos exportados, a fim de garantir a associação de aspectos positivos à marca. Já o modelo de Domeisen (2003), também se inicia com o levantamento de aspectos do país a serem abordados. No entanto, o modelo sugere que seja criado um grupo que irá gerenciar a criação da marca, grupo este que inclui o governo. Porém, o autor sugere que o governo seja excluído do processo mais tarde, a fim de que as estratégias adotadas tenham continuidade e que o desenvolvimento e administração da marca não sejam prejudicados com trocas de governos.

Brymer (2005) também reforça a idéia de que o desenvolvimento de marcas nacionais precisa ter o apoio de representantes de governos, de negócios, das artes, da educação e da mídia.

O autor inclui em seu modelo a necessidade de descobrir como o país é percebido internamente e pelas pessoas de outros países que se quer influenciar. Para tanto, deve-se usar tanto métodos quantitativos quanto qualitativos.

Outro ponto importante é consultar a opinião de líderes procurando pontos fortes e fracos do país e confrontá-los com os resultados obtidos da pesquisa de quem está realizada por quem está à frente do processo de desenvolvimento da marca. Deve-se, então, criar uma estratégia que inclua um tipo de modelo profissional para a marca e para a maneira que a idéia da marca será comunicada, considerando que diferentes públicos terão pontos de vistas diferentes, como o público interessado no turismo e o público interessado em investimento. O autor afirma também que se deve colocar em prática a estratégia planejada através de programas e campanhas. Ainda sobre o trabalho em conjunto das organizações, deve-se estabelecer um *link* para todas elas, no entanto, algumas resistirão se o processo parecer muito “governamental”. O mais importante para o sucesso do desenvolvimento de uma marca país, segundo o autor é construir uma visão integrada, ser consistente e sempre primar pela qualidade (BRYMER, 2005).

O desenvolvimento de marcas países, no entanto, é mais adequado para setores como turismo e eco-turismo, em particular, já que estes setores têm uma identificação mais natural com uma marca nacional. Esse tipo de marca também pode ser usado com sucesso por outros setores, porém, uma opção para países que não a consideram adequada ou viável, por encontrarem certa dificuldade em desenvolver a marca ou em fazer com que ela represente setores muito diversos, é o desenvolvimento de marcas setoriais, como no caso do Café da Colômbia, um caso de resultados positivos (DOMEISEN, 2003).

Ainda há poucos estudos nesse aspecto, portanto, na seção seguinte serão apresentadas apenas algumas discussões acerca do tema, que terá neste trabalho uma nova fonte de informações, uma vez atingidos seus objetivos.

## 2.3 MARCAS SETORIAIS

### 2.3.1 Definição e Objetivos de Marcas Setoriais

Conforme Iversen e Hem (2008) a estratégia de *branding* de um país é importante devido às associações feitas que irão influenciar na imagem de produtos e marcas domésticas. Um país pode ter sua imagem associada a marcas de três formas. Na primeira, o país pode desenvolver produtos com marcas individuais para diferentes produtos sem qualquer menção explícita do país de origem. O exemplo trazido é caso da Suécia, que possui marcas como IKEA, Volvo e Ericssom, que têm suas nacionalidades bem estabelecidas pela mente dos consumidores. Na

segunda forma, o país pode escolher uma estratégia híbrida ou de sub-marca para suas marcas. Nessa estratégia, combina-se o nome da marca com o país de origem, como, por exemplo, a marca “ZESPRI – New Zealand kiwi”, com o slogan “Nosso kiwi tem uma diferença única. É chamado de Nova Zelândia”.

Na terceira opção, o país pode desenvolver um nome compartilhado para todos os seus produtos e serviços dentro de uma categoria ou setor. O exemplo, neste caso, é o “Café de Colombia”, marca de exportação de todo o café colombiano.

A segunda e a terceira estratégias podem ser classificadas como marcas guarda-chuva. Esta última é a chamada marca setorial (IVERSEN; HEM, 2008). As marcas setoriais se apresentam como alternativas para países que não consideram adequado o uso de uma marca nacional, seja pela dificuldade de desenvolver a marca, ou pela dificuldade em fazer com que a marca represente setores muito diversos (DOMEISEN, 2003).

No caso do Brasil, a marca nacional representa aspectos como samba, alegria, praia, sol, aspectos que podem representar bem setores como turismo ou até moda, mas não se encaixam a setores ligados a tecnologia (GUIMARÃES, 2011); (ROCHA e MELLO, 2011). Assim, várias marcas setoriais separadas da Marca Brasil são desenvolvidas e gerenciadas, principalmente pela Apex Brasil, Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, que trabalha para inserir empresas brasileiras no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume de exportações, fortalecer a participação do país em mercados tradicionais e conquistar novos mercados para os produtos e serviços brasileiros (APEX BRASIL, 2011b).

Apex Brasil (2010) propõe os seguintes objetivos para o chamado *branding* setorial:

- Contribuir para a identificação de atributos diferenciais de uma marca setorial;
- Estabelecer as diferenças em relação à competência e um plano de implementação de marca, para obter o posicionamento desejado nos mercados-alvo;
- Definir o modelo de arquitetura de marca estabelecendo a relação de marca setorial e das empresas associadas;
- Criar ou adequar, quando necessário, uma identidade visual integrada para toda a comunicação relacionada a uma marca setorial.

O conceito de arquitetura de marca pode ser definido como um processo integrado de construção de marcas através do estabelecimento de relações de marcas entre as opções de marca do meio-ambiente competitivo e pode ajudar na revitalização ou fusão de marcas que têm baixo impacto de mercado e tendem a causar conflitos organizacionais com as marcas

fortes das empresas (RAJAGOPAL; SANCHEZ, 2003). Dessa forma, o *branding* setorial pode colaborar, conforme Apex Brasil (2011b), para o estabelecimento de um relacionamento entre a marca setorial administrada e as empresas envolvidas no processo.

Uma marca setorial pode surgir como parte da estratégia de aliança de empresas de um mesmo setor, aliança essa que pode oferecer, por exemplo, economia de escala às empresas, como ocorre no caso das companhias aéreas que se juntaram para formar a marca global “oneworld” (HE; BALMER, 2006), enquanto Blue (2009) traz o exemplo do setor de carne de Alberta, no Canadá, que construiu uma marca setorial a fim de transmitir aos consumidores uma imagem diferente do setor do que estavam acostumados, tornando-a mais positiva e confiável. Tem-se ainda, o exemplo, também ligado à imagem de um setor, os autores Alonso e Nothcote (2009) descrevem o caso dos vinhos australianos, que se juntaram com o objetivo de desenvolver uma marca que estabelecesse as manufaturas de vinho do país como de alta qualidade e como destino para viajantes que buscam conhecer locais de produção do produto. Nesse caso, ligar a imagem do país à imagem do vinho era fundamental, já que é característica da venda de tal produto que se tenha uma tradição relacionada à história e às características naturais do local onde é produzido.

Já a marca setorial “Café de Colômbia” foi desenvolvida, conforme Moreira (2007) com o objetivo de mostrar superioridade do café produzido no país a fim de ser melhor precificado em uma época em que o preço do produto despencava em todo o mundo devido ao excesso de oferta.

É através do desenvolvimento da marca que se busca atingir os objetivos propostos.

### **2.3.2 Exemplos de Desenvolvimento de Marcas Setoriais**

A literatura acerca de marcas setoriais traz alguns exemplos de marcas nacionais que foram usadas para determinados produtos dos países que as desenvolviam, como é o caso dos vinhos da Austrália (ALONSO; NOTHCOTE, 2009), as carnes do Canadá (BLUE, 2009) ou o café da Colômbia (FEDERACAFE, 2010).

Para os vinhos da Austrália, a estratégia adotada foi relacionar a produção de vinho daquele país à herança local, a aspectos históricos e naturais do país, mais especificamente a características positivas do ambiente rural, pastoral, enquanto reduzia as associações

negativas do mesmo. A primeira providência tomada foi o estabelecimento de um nome à marca. Já durante o processo de desenvolvimento, os criadores se preocuparam em criar progressivamente uma identidade do produto daquele local, mantendo uma consistência em termos de qualidade de modo a desenvolver e fortalecer o nome e marca da região do vinho.

Nesse caso, o autor aponta que seria interessante para o desenvolvimento de outras marcas, um suporte governamental através da execução de ações que auxiliassem o alcance dos objetivos propostos. No caso dos vinhos, ações interessantes seriam políticas de incentivo ao turismo, eventos culturais e mostras nas quais os produtores pudessem mostrar as tradições locais e o patrimônio regional. O estudo fala que é perceptível um impacto sobre a identidade cultural local que os produtores e outros membros da comunidade passaram a associar à sua área, apesar de o autor não ter mensurado tal reação (ALONSO; NOTHCOTE, 2009).

No segundo caso, que descreve a criação de uma marca comum para empresas do setor de carne no Canadá, a “*Alberta Beef*”, que foi uma iniciativa dos produtores de carne a fim de transmitir uma imagem de consumo seguro e qualidade ao produto apesar de um caso recente de Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB) em rebanhos de gado de Alberta, no Canadá.

Dentre as estratégias de comunicação, foi promovido um grande evento no qual eram servidas carnes da marca. Além disso, a imagem foi associada a fazendeiros e suas famílias.

Nesse caso, a criação e promoção da marca foi acompanhado de mudanças estruturais na indústria da carne em resposta à queda nas vendas domésticas de carne bovina, além da implementação de outros programas de governo.

Apesar de não comprovado por algum estudo, o autor defende que os esforços de *branding* do setor contribuíram para o aumento do consumo de carne no país mesmo depois de um caso de EEB doméstica ter sido descoberto. O autor ressalta que todos esses esforços foram executados em conjunto com uma série de esforços por parte do governo e da indústria (BLUE, 2009).

No caso do café da Colômbia, a necessidade de criar uma marca se deu em função da queda de preços gerada pela alta oferta mundial do produto. A idéia era diferenciar o café colombiano, agregando uma imagem de boa qualidade e superioridade em relação aos cafés de outros países, obtendo, assim, um aumento nos preços.

A estratégia adotada envolveu a busca por relacionar aspectos positivos do país ao produto, como o solo de origem vulcânica, o clima úmido e fresco das montanhas, locais estes onde o café é cultivado, além de transmitir toda a cultura cafeeira do país. Para associar tal imagem, através da representação dos homens e mulheres envolvidos com o plantio de café no país, foi criado um personagem, Juan Valdez, camponês, produtor de café, que se tornou símbolo dos

valores que se tentava passar (FEDERACAFE, 2010). A marca ficou conhecida pelo camponês, sua mula Conchita, além do logo triangular Café de Colombia. Para garantir a associação com os valores pretendidos, foram executadas campanhas publicitárias enfatizando as características do lugar e ligando-as ao personagem e à marca. No primeiro ano foi gasto mais de US\$1 milhão com ações para televisão vinculadas nos Estados Unidos. Cinco meses depois de a campanha ter sido lançada, foi registrado um aumento de 300% no número de consumidores que consideravam o café colombiano o “mais fino do mundo”. Dessa forma, a criação de um produto de alto valor agregado possibilitou o estabelecimento de um preço maior (PENDERGRAST, 2010).

No Brasil, muitas marcas setoriais são desenvolvidas pela Apex Brasil, de forma a desenvolver um elemento único de comunicação, que simbolize as atividades dos setores representados. A criação dessas marcas pela Apex Brasil está inclusa nas ações dos Projetos Setoriais Integrados – PSI, que são um conjunto de ações com o fim de, conforme Apex Brasil (2011b), “aumentar a exportação de produtos e serviços de software por meio da abordagem do mercado externo por segmento de negócio e vertical de atuação”.

A Brasil IT+ é uma das marcas desenvolvidas pela Apex Brasil, como ação do PSI de Tecnologia e Saúde.

A seguir são apresentados casos de marcas setoriais brasileiras e suas aplicações.

### **Projeto Brasil Tecnológico**

A marca Brasil Tech foi desenvolvida dentro do projeto Brasil Tecnológico que tem como objetivo promover setores produtivos brasileiros que tem como diferencial a sua tecnologia. O logo é mostrado na figura 1:



Figura 1 - Logo Brasil Tech

Fonte: APEX BRASIL (2010)

A marca procura transmitir flexibilidade e criatividade (APEXBRASIL, 2010). A seguir é apresentada uma forma como a marca foi aplicada em eventos:



Figura 2 - Aplicação da Marca Brasil Tech

Fonte: APEX BRASIL (2010)

### Projeto Brasil Casa Design

Para o projeto que tem foco em promover exportações de empresas brasileiras do setor de casa, construção, arquitetura e design, foi desenvolvido o logo mostrado na figura 3:



Figura 3 - Logo Brasil Casa Design

Fonte: APEX BRASIL (2010)

A marca, que difunde diversidade e qualidade (APEX BRASIL, 2010) também é aplicada em eventos como feiras, conforme mostrado a seguir:



Figura 4 - Aplicação da Marca Brasil Casa Design

Fonte: APEX BRASIL (2010)

### Projeto Sabores do Brasil

O Projeto Sabores do Brasil, procurando trabalhar a favor das exportações de alimentos e bebidas brasileiras, desenvolveu o seguinte logo para difundir a marca:



Figura 5 - Logo Sabores do Brasil

Fonte: APEX BRASIL (2010)

A marca, que procura mostrar diversidade, qualidade e sustentabilidade (APEX BRASIL, 2010), tem um exemplo de aplicação na figura a seguir:



Figura 6 - Aplicação da Marca Sabores do Brasil

Fonte: APEX BRASIL (2010)

Em seguida, no quadro 3, são apresentadas outras marcas desenvolvidas e gerenciadas pela Apex-Brasil, juntamente com organizações relacionadas a cada setor (APEX BRASIL, 2010):

Complexo	Exemplos de Marca
Moda	   
Agrobusiness	   
Entretenimento e Serviços	   
Máquinas e Equipamentos	 

Quadro 3 - Exemplos de marcas setoriais brasileiras

Fonte: Desenvolvido pelo autor baseado em Apex Brasil (2010).

Como já comentado, o setor de TI tem recebido especial atenção pelo seu potencial de crescimento, o que fica exemplificado pelo esforço da Apex-Brasil em promover o desenvolvimento e as exportações deste setor, cada vez mais importante na economia brasileira. Dessa forma, são apresentadas a seção seguinte, dados e informações do setor.

## 2.4 SETOR DE TI

Conforme relatório da BRASSCOM (2009) a demanda mundial no setor de TI se distribui em US\$ 289 bilhões em consultorias, desenvolvimento de sistemas, integração, expansão e gerenciamento (conjunto de serviços chamados de aplicações), US\$ 271 bilhões em infraestrutura, que inclui o desenvolvimento e venda de pacotes de software, US\$ 87 bilhões em serviços de hardware. O segmento de BPO – Business Process *Outsourcing* – terceirização de processos de negócios, segundo o relatório, foi o segmento que mais cresceu, o que se deu a uma taxa de 8,2% em 2008, com previsão de uma taxa de crescimento de até 8,7% ao ano, até 2012. O segundo maior crescimento, espera-se que seja do segmento de infraestrutura, com uma taxa de 8,2% a.a. até 2012, seguido de aplicações (de 5,2% para 6,6%) e hardware (de 2,3% a 2,8%).

Os Estados Unidos e a Europa são as regiões que mais demandam produtos e serviços na área, sendo responsáveis por 42% e 35% respectivamente. As maiores aplicações foram nos setores de finanças, manufaturas e setor público.

O relatório da BRASSCOM (2009), também traz que os principais fatores que fazem com que as empresas terceirizem serviços do setor são a necessidade de expansão de suas operações, aumento das receitas, redução dos custos, otimização de processos e necessidade de concentração de esforços em suas áreas de competência. Um fato importante é que atualmente, muitos dos prestadores de serviços estão em países em desenvolvimento, o que faz com que haja redução de custos.

O *Offshore*, definido no relatório como sendo terceirização além das fronteiras, cresceu em média 40% a.a. entre 2004 e 2008, sendo que apenas neste último ano movimentou US\$ 71 bilhões. Espera-se que até 2012 registre-se um crescimento de até 20% a.a., chegando a US\$ 145 bilhões.

Nesse mercado, o maior fornecedor é a Índia. O país exportou US\$ 41 bilhões entre 2007 e 2008. Países como Brasil, China, Rússia, México e Filipinas, entre outros *players*, vêm registrando uma participação cada vez maior no mercado. Alguns especialistas acreditam que

são esses *players* emergentes que disputarão 50% do mercado nos próximos anos, por isso é tão importante que sejam criadas estratégias para globalização e terceirização. O Brasil já é apontado como importante destino de investimentos e destino de serviços de TI-BPO. (BRASSCOM, 2009).

ABES et AL. (2010) mostra que consultorias internacionais esperam que a terceirização para mercados externos, *offshoring*, continuará a crescer a uma taxa de 20% ao ano, enquanto o mercado de software também cresce. O potencial das exportações do mundo é de US\$ 500 bilhões em dez anos, segundo a Nasscom, associação indiana do setor.

#### 2.4.1 Setor de TI no Brasil

Apex Brasil (2011a) traz que, conforme estudo desenvolvido pela consultoria A.T. Kearney para a BRASSCOM, o Brasil tem se tornado mais competitivo no mercado de TI, indo do décimo para o quinto lugar no ranking de destino de *offshore*. Ainda conforme a agência, um segundo estudo, “O Impacto da Crise Econômica Mundial em Outsourcing e Offshoring”, realizado pelo Instituto Everest, para a Softex, destaca que o Brasil poderia ser uma alternativa importante para a Índia com a intensificação da globalização, conduzindo a um risco de diversificação. A pesquisa dá ênfase também para a forte reputação de que gozam as empresas brasileiras de TI no setor bancário e de telecomunicações, e as previsões de novas oportunidades para o Brasil em *internet banking*, um nicho no qual a Índia não tem a mesma posição internacional.

O setor de software e serviços de TI brasileiros é considerado estratégico pela Política de Desenvolvimento Industrial (PDP) do Governo Federal, lançado em maio de 2008. Conforme BRASSCOM (2009), o objetivo do governo era fazer com que as exportações de TI-BPO passassem de US\$ 2,2 bilhões para US\$ 3,5 bilhões em 2010. Além disso, o governo está implementando ações que gerem 100 mil empregos na área.

O mercado faturou mais de US\$29,4 bilhões em 2008, colocando o país no oitavo lugar entre os maiores mercados do mundo. O setor de software, também em 2008, gerou US\$ 3,2 bilhões. O mercado de serviços foi estimado em US\$10 bilhões, e o mercado de hardware, em US\$16 bilhões. Em comparação ao mercado latino-americano, estimado em US\$61 bilhões, o Brasil tem uma parcela de 48% (APEX BRASIL, 2011a).

A tabela 1 apresenta os dados de exportação do setor de software e serviços de T.I.

Tabela 1 - Dados de Exportação de Software e Serviços de T.I.

Ano	Totais
2006	US\$ 604 milhões
2007	US\$ 800 milhões
2008	US\$ 2,2 bilhões
2009e	US\$ 3,0 bilhões
2010e	US\$ 3,5 bilhões

Fontes: 2006: Banco Central do Brasil. 2007 and 2008: IDC and BRASSCOM “Brazilian Association of Information Technology and Communication Companies”. 2009 and 2010 forecasts, apud (APEX BRASIL, 2011a).

Conforme relatório da BRASSCOM (2009), o setor de tecnologia da informação, juntamente com o de comunicações responde por cerca de 7% do PIB brasileiro.

A meta brasileira, segundo ABES(2010) é de expandir as exportações de serviços e software de TI de US\$ 3 bilhões, em 2009, para US\$ 20 bilhões em 2020.

De acordo com Afonso (2011), o presidente da BRASSCOM, Antonio Gil, acredita que o Brasil pode chegar a ser a 4<sup>a</sup> economia do mundo até 2020, mas para garantir o sucesso deste promissor mercado de TI, precisa ainda enfrentar alguns desafios, como a formar 750 mil profissionais de área, reduzir custos de mão de obra, por meio, por exemplo, de desoneração da carga tributária trabalhista, além de fortalecer a infraestrutura de TI, que ainda é considerada precária, e desenvolver uma cultura de economia voltada para a inovação.

Outro ponto importante que o presidente chama atenção é de que o Brasil é muito ruim em marketing, que precisa aprender a vender melhor seus serviços (AFONSO 2011).

A BRASSCOM (2008) traz, em contrapartida, aspectos positivos do setor brasileiro, que podem ser usados em seu favor perante o mercado global:

Vantagens do Brasil:
Bons conhecimentos em relação ao setor
Afinidade cultural
Mercado interno de TI é forte e diversificado
Fuso horário favorável
Ausência de grandes desastres naturais
Inexistência de conflitos étnicos e terrorismo
Legislação democrática e ocidental
Estabilidade econômica e política
45 anos de investimentos em TI

Quadro 4 - Vantagens do Brasil perante o Mercado Global

Fonte: Elaborado pela autora com base em BRASSCOM(2008)

Nesse sentido, o desenvolvimento adequado de uma marca deste setor se coloca como estratégia-chave para diferenciar os serviços brasileiros perante os dos demais países, garantindo, assim, a criação de uma vantagem competitiva muito importante ao setor.

No entanto, ainda há uma literatura escassa que se refira ao desenvolvimento de marcas setoriais. Dessa forma, o presente trabalho procura colaborar para o desenvolvimento de tal literatura, através da observação de pontos positivos e negativos do desenvolvimento da marca em questão, trazendo, assim, aspectos originados da pesquisa empírica que possam ser colocados em prática no aprimoramento da marca Brasil IT+ e no desenvolvimento de outras marcas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 MÉTODO E TIPO DE PESQUISA

Conforme definição de Richardson (2008), o método consiste na forma como se chega a determinado fim ou objetivo, ou “a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 2008, p.70). Richardson (2008) diz, ainda, que o trabalho deve ser planejado e executado conforme as normas propostas por cada método.

Os métodos podem ser qualitativos ou quantitativos. Os quantitativos procuram quantificar na coleta de informações e no tratamento delas, usando instrumentos estatísticos, como ferramentas de análises e geralmente são aplicados em estudos descritivos, que buscam conhecer e classificar a relação entre variáveis e descobrir causas de fenômenos e respondem questões como “o que”. Os métodos qualitativos, no entanto, não têm como objetivo mensurar ou categorizar, mas sim entender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 2008).

Ainda acerca de métodos, Yin (2005) complementa que cada método tem suas vantagens e desvantagens e a decisão acerca deles deve levar em consideração o tipo de questão da pesquisa, o controle que o pesquisador mantém sobre os eventos e o foco a fenômenos históricos, se opondo a fenômenos contemporâneos, conforme o seguinte quadro.

Estratégia	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
<b>Experimento</b>	como, por que	sim	sim
<b>Levantamento</b>	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim
<b>Análise de Arquivos</b>	quem, o que, onde, quantos, quanto	não	sim / não
<b>Pesquisa histórica</b>	como, por que	não	não
<b>Estudo de caso</b>	como, por que	não	sim

Quadro 5 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Fonte: YIN (2005, p.24)

Yin (2005, p.19), complementando as informações do quadro, afirma que

“em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porque”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”

Com base nas informações apresentadas, conclui-se que será desenvolvida uma pesquisa qualitativa, uma vez que se pretende entender a criação de marcas setoriais, em especial da marca Brasil IT+, não existindo a necessidade de aplicar métodos estatísticos nas análises.

Considerando também, que a presente pesquisa pretende responder “como” se deu o desenvolvimento da marca, além se tratar de um fenômeno contemporâneo, já que a criação de marcas setoriais e a criação da marca Brasil IT+ são atuais e não históricas, foi considerado que a aplicação do método de estudo de caso é a melhor forma para se alcançar os objetivos propostos.

### 3.2 QUESTÕES DO ESTUDO

As questões de estudo, conforme Yin(2005) ajuda a indicar a melhor estratégia a ser utilizada no estudo. Para o estabelecimento das questões do presente estudo, baseou-se nos objetivos propostos. O quadro a seguir traz tais objetivos e questões.

Objetivos	Questões do Estudo
Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;	O processo de criação da marca se deu de forma adequada conforme indicado pela literatura?
Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;	Quais são as vantagens competitivas que a criação da marca pode trazer?
Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;	Como o processo de criação de uma marca setorial pode melhorar?
Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.	O que se pode extrair do processo de criação da Brasil IT+ que pode ser usado como modelo para o desenvolvimento de outras marcas setoriais.

Quadro 6 - Objetivos e Questões do Estudo

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 PROPOSIÇÕES DE ESTUDO

Yin (2005, p.42) traz que “cada proposição destina atenção a alguma coisa que deveria ser analisada dentro do escopo do estudo”. O estabelecimento de proposições segundo o mesmo autor permite que o estudo seja guiado, que procure as informações certas e adote a estratégia de análise mais adequada. Dessa forma, com base nas questões do estudo estabelecidas e na literatura levantada, tem-se as seguintes proposições:

Questões Gerais	Proposições	Fontes Bibliográficas
O processo de criação da marca se deu de forma adequada conforme indicado pela literatura?	O processo seguiu modelos consagrados por autores.	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.
	O prazo de consolidação da marca é considerado longo.	Domensein (2003)
	Foi criado um grupo de trabalho composto por representantes de várias instituições envolvidas na criação da marca.	Domensein (2003)
	Há uma estrutura paralela ao governo que cuida do gerenciamento da marca, garantindo continuidade apesar das trocas de governo.	Domensein (2003)
	A mensagem é constantemente transmitida pelas entidades envolvidas.	Domensein (2003)
	Foram destinados fundos nacionais suficientes para o desenvolvimento da marca.	Kotler e Gertner (2004)
	Foram determinados previamente os valores da marca que seriam transmitidos através dela.	Domensein (2003)
	Foram selecionadas características relacionadas à realidade do negócio para a promoção da marca.	
	Foram selecionadas características que pudessem formar uma base sólida para a estratégia de vincular o país ao setor.	
	Foram determinados os valores nacionais relevantes a serem representados.	
	O público-alvo foi determinado previamente, através de uma segmentação de mercado.	Keller e Machado (2006)
	A idéia é adaptada a cada tipo de público.	Domensein (2003)
	Foi estabelecido firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.	Keller (1993)
	Foram desenvolvidas ações que converteram a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.	
	Foram desenvolvidas ações para associar a marca com o setor de TI mundial e com a necessidade do cliente.	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	Foram analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do Brasil nos potenciais mercados a serem atingidos.	
	Os responsáveis pela criação da marca procuraram entender como o país era visto no mercado externo anteriormente.	
	Foram realizados estudos para conhecer previamente o mercado-alvo.	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)

Quais são as vantagens competitivas que a criação da marca pode trazer?	Os elementos de marca foram cuidadosamente escolhidos a fim de dotar a marca de <i>brand equity</i> .	Keller e Machado (2006) Keller e Machado (2006) Kotler e Keller (2006)
	Foram determinados previamente temas a serem trabalhados pelo nome da marca.	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	Foi considerado o impacto do nome da marca em línguas estrangeiras.	
	O nome da marca é fácil de ser lembrado.	Keller e Machado (2006)
	Foi criada uma lista de possíveis nomes a ser adotados, que fizessem analogia ou incluíssem os temas, significados e valores predeterminados.	
	Foi escolhido um nome fácil de pronunciar em outras línguas e que não tivessem significados inapropriados.	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	A marca criou um slogan para fortalecer os significados e valores que se tentava transmitir	Keller e Machado (2006)
	Foram realizadas ações que estimularam as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.	Keller (1993)
	A marca é protegida juridicamente, o que dificulta sua cópia.	Kotler e Keller (2006)/Keller e Machado (2006)
	A marca é passível de ser usada por outros produtos ou outras categorias.	Kotler e Keller (2006) Kotler e Keller (2006)
Quais são as vantagens competitivas que a criação da marca pode trazer?	A marca é adaptável e passível de atualizações em seu visual.	Kotler e Keller (2006)
	A marca pode ser considerada uma marca guarda-chuva pois abrange várias marcas individuais.	Kotler e Keller (2006)
	Foram criados controles de exportação para mensurar os resultados do uso da marca.	Aaker (1996) Kotler e Gertner (2004)
	Pretendeu-se criar uma marca setorial para inserir empresas brasileiras no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume de exportações, fortalecer a participação do país em mercados tradicionais e conquistar novos mercados para os produtos e serviços brasileiros em TI.	Apex-Brasil(2011,b) Aaker (1996) Aaker (1996)
	A criação da marca levou à criação de vantagens competitivas como a identificação do setor brasileiro como importante player do mercado de TI mundial.	Domensein (2003)
	Foram considerados valores a serem agregados à marca que a diferenciasse o setor dos concorrentes.	Domensein (2003)
	A marca propicia uma identidade do setor perante o mercado, ou seja, diferenciar a TI brasileira em relação ao setor nos demais países. Passar a impressão de produtos/serviços de boa qualidade e boa procedência, gerando, assim, uma característica de difícil cópia dos países concorrentes, aumentando, assim, a base de exportações do país.	Domensein (2003)
Quais são as vantagens competitivas que a criação da marca pode trazer?	Foi possível criar uma diferença perceptível pelos clientes, foi transmitida uma credibilidade ao público-alvo em relação ao país de origem dos produtos/serviços em questão.	Keller e Machado (2006) Keller (1993)
	A marca transmite um significado positivo ao mercado consumidor e sugere os significados objetivados inicialmente.	Kotler e Keller (2006)

	A marca é considerada cativante e torna os produtos comercializados por ela desejáveis.	Kotler e Keller (2006)
	Foram identificadas as imagens internas e externas ao país em relação ao setor de TI nacional e com base nisso, foi determinado um diferencial.	Domensein (2003)
	A procedência brasileira influencia na percepção dos clientes em relação à prestação de serviços/comercialização de produtos de TI.	Iversem e Hem (2008), Diamantopoulos e Montesinos (2008)
	O desenvolvimento da marca considerou a reversão da imagem brasileira de não fornecedor de produtos/tecnologia, ou seja, criar uma imagem positiva para o país e transmiti-la ao público-alvo.	Kotler e Gertner (2004), Anholt(2000)
	Alguns aspectos representados pela Marca Brasil não são adequados ao setor de TI.	Kotler e Gertner (2004)
	Foi criada uma marca setorial para refletir aspectos específicos do setor que não eram representados pela Marca Brasil.	Guimarães (2011), Rocha e Mello (2011)
		Kotler e Gertner (2004)
		Han (1990)
Como o processo de criação de uma marca setorial pode melhorar?	O processo de criação pode melhorar com base na observação do processo de criação de outras marcas.	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.
O que se pode extrair do processo de criação da Brasil IT+ que pode ser usado como modelo para o desenvolvimento de outras marcas setoriais.	O processo de desenvolvimento da Brasil IT+ pode basear a criação de outras marcas setoriais.	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.

Quadro 7 - Proposições do Estudo

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise do presente estudo é o processo de criação da marca Brasil IT+, desde a percepção da necessidade de criação da marca até o uso efetivo pelas empresas do setor.

### 3.5 LIGAÇÃO DOS DADOS À PROPOSIÇÃO

Conforme Yin(2005) é importante estabelecer um padrão conforme o qual os dados serão analisados. Dessa forma, definiu-se anteriormente as proposições do estudo que estabelecem tais padrões. Como já apresentado, as proposições foram determinadas de acordo com a literatura levantada acerca do assunto.

Portanto, o quadro a seguir apresenta as proposições ligadas a cada objetivo do estudo, de acordo com o referencial teórico, ligando, assim, tais proposições às informações a serem analisados.

Objetivos	Proposições	Fontes Bibliográficas
Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;	O processo seguiu modelos consagrados por autores.	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.
	O prazo de consolidação da marca é considerado longo.	Domeisen (2003)
	Foi criado um grupo de trabalho composto por representantes de várias instituições envolvidas na criação da marca.	Domeisen (2003)
	Há uma estrutura paralela ao governo que cuida do gerenciamento da marca, garantindo continuidade apesar das trocas de governo.	Domeisen (2003)
	A mensagem é constantemente transmitida pelas entidades envolvidas.	Domeisen (2003)
	Foram destinados fundos nacionais suficientes para o desenvolvimento da marca.	Kotler e Gertner (2004)
	Foram determinados previamente os valores da marca que seriam transmitidos através dela.	Domeisen (2003)
	Foram selecionadas características relacionadas à realidade do negócio para a promoção da marca.	
	Foram selecionadas características que pudessem formar uma base sólida para a estratégia de vincular o país ao setor.	
	Foram determinados os valores nacionais relevantes a serem representados.	
	O público-alvo foi determinado previamente, através de uma segmentação de mercado.	Keller e Machado (2006)
	A idéia é adaptada a cada tipo de público.	Domeisen (2003)
	Foi estabelecido firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.	Keller (1993)
	Foram desenvolvidas ações que converteram a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.	
	Foram desenvolvidas ações para associar a marca com o setor de TI mundial e com a necessidade do cliente.	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	Foram analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do Brasil nos potenciais mercados a serem atingidos.	
	Os responsáveis pela criação da marca procuraram entender como o país era visto no mercado externo anteriormente.	
	Foram realizados estudos para conhecer previamente o mercado-alvo.	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)

	<p>Os elementos de marca foram cuidadosamente escolhidos a fim de dotar a marca de <i>brand equity</i>.</p> <p>Foram determinados previamente temas a serem trabalhados pelo nome da marca.</p> <p>Foi considerado o impacto do nome da marca em línguas estrangeiras.</p> <p>O nome da marca é fácil de ser lembrado.</p> <p>Foi criada uma lista de possíveis nomes a ser adotados, que fizessem analogia ou incluíssem os temas, significados e valores predeterminados.</p> <p>Foi escolhido um nome fácil de pronunciar em outras línguas e que não tivessem significados inapropriados.</p> <p>A marca criou um slogan para fortalecer os significados e valores que se tentava transmitir</p> <p>Foram realizadas ações que estimularam as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.</p> <p>A marca é protegida juridicamente, o que dificulta sua cópia.</p> <p>A marca é passível de ser usada por outros produtos ou outras categorias.</p> <p>A marca é adaptável e passível de atualizações em seu visual.</p> <p>A marca pode ser considerada uma marca guarda-chuva pois abrange várias marcas individuais.</p> <p>Foram criados controles de exportação para mensurar os resultados do uso da marca.</p>	<p>Keller e Machado (2006)</p> <p>Keller e Machado (2006)</p> <p>Kotler e Keller (2006)</p> <p>Murphy (1987, apud Pinho, 1996)</p> <p>Keller e Machado (2006)</p> <p>Murphy (1987, apud Pinho, 1996)</p> <p>Keller e Machado (2006)</p> <p>Keller (1993)</p> <p>Kotler e Keller (2006)/Keller e Machado (2006)</p> <p>Kotler e Keller (2006)</p> <p>Kotler e Keller (2006)</p> <p>Kotler e Keller (2006)</p> <p>Kotler e Keller (2006)</p> <p>Aaker (1996)</p> <p>Kotler e Gertner (2004)</p>
<p>Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;</p>	<p>Pretendeu-se criar uma marca setorial para inserir empresas brasileiras no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume de exportações, fortalecer a participação do país em mercados tradicionais e conquistar novos mercados para os produtos e serviços brasileiros em TI.</p> <p>A criação da marca levou à criação de vantagens competitivas como a identificação do setor brasileiro como importante player do mercado de TI mundial.</p> <p>Foram considerados valores a serem agregados à marca que a diferenciasse o setor dos concorrentes.</p>	<p>Apex-Brasil(2011,b)</p> <p>Aaker (1996)</p> <p>Aaker (1996)</p> <p>Domeisen (2003)</p> <p>Domeisen (2003)</p>

	A marca propicia uma identidade do setor perante o mercado, ou seja, diferenciar a TI brasileira em relação ao setor nos demais países. Passar a impressão de produtos/serviços de boa qualidade e boa procedência, gerando, assim, uma característica de difícil cópia dos países concorrentes, aumentando, assim, a base de exportações do país.	
	Foi possível criar uma diferença perceptível pelos clientes, foi transmitida uma credibilidade ao público-alvo em relação ao país de origem dos produtos/serviços em questão.	Keller e Machado (2006) Keller (1993)
	A marca transmite um significado positivo ao mercado consumidor e sugere os significados objetivados inicialmente.	Kotler e Keller (2006)
	A marca é considerado cativante e torna os produtos comercializados por ela desejáveis.	Kotler e Keller (2006)
	Foram identificadas as imagens internas e externas ao país em relação ao setor de TI nacional e com base nisso, foi determinado um diferencial.	Domeisen (2003)
	A procedência brasileira influencia na percepção dos clientes em relação à prestação de serviços/comercialização de produtos de TI.	Iversem e Hem (2008), Diamantopoulos e Montesinos (2008)
	O desenvolvimento da marca considerou a reversão da imagem brasileira de não fornecedor de produtos/tecnologia, ou seja, criar uma imagem positiva para o país e transmiti-la ao público-alvo.	Kotler e Gertner (2004), Anholt(2000)
	Alguns aspectos representados pela Marca Brasil não são adequados ao setor de TI.	Kotler e Gertner (2004)
	Foi criada uma marca setorial para refletir aspectos específicos do setor que não eram representados pela Marca Brasil.	Guimarães (2011), Rocha e Mello (2011) Kotler e Gertner (2004) Han (1990)
Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;	O processo de criação pode melhorar com base na observação do processo de criação de outras marcas.	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.
Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.	O processo de desenvolvimento da Brasil IT+ pode basear a criação de outras marcas setoriais.	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.

Quadro 8 - Objetivos do estudo, proposições e fontes

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.6 CRITÉRIOS PARA INTERPRETAÇÃO DAS DESCOBERTAS

Para a análise das informações coletadas será utilizada a triangulação.

Conforme Jack e Raturi (2006) existem cinco formas de triangulação:

- Triangulação de dados: uso de múltiplas formas de coletar e analisar dados envolvendo tempo, espaço e pessoas;
- Triangulação de investigadores: uso de múltiplos, ao invés de apenas um observador;
- Triangulação múltipla: uso de múltiplos observadores, perspectivas teóricas, fontes de dados e metodologias;
- Triangulação teórica: uso de mais de um esquema teórico na interpretação do fenômeno;
- Triangulação metodológica: uso de mais de uma fonte de dados qualitativa ou quantitativa ou métodos em uma única pesquisa.

No que diz respeito à razão para se usar a triangulação, o principal motivo trazido pelos autores é que o método permite uma análise mais completa, por combinar diferentes métodos, fontes de dados ou observadores, o que permite várias observações, além da confirmação das conclusões alcançadas.

Considerando que o presente estudo utilizou uma fonte de dados principal, que consistiu na entrevista com o funcionário da Apex-Brasil, e algumas secundárias, como publicações a respeito da marca na internet e materiais disponibilizados pela Apex-Brasil, além do fato de que as informações coletadas foram analisadas por apenas um observador, considerou-se mais adequado o uso da triangulação de dados.

O instrumento do presente trabalho, que inclui os procedimentos e regras gerais seguidos por ele (YIN, 2005), são especificados no protocolo de estudo desenvolvido.

Ainda de acordo com Yin (2005), o protocolo de estudo se faz importante uma vez que aumenta a confiabilidade da pesquisa desenvolvida e orienta o pesquisador quanto à forma de conduzir o estudo.

O protocolo deste estudo pode ser encontrado no APÊNDICE A.

## 4 RESULTADOS

Para o presente trabalho foram coletadas informações junto ao Sr. Antonio Igor Queiroz Brandão, Gestor de Projetos da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil.

Foi analisado também o Guia Brasil IT+, material elaborado pela Future Brand, consultoria envolvida no desenvolvimento da marca, e disponibilizado pela Apex-Brasil e que se trata de um guia de disseminação da marca apresentando diretrizes sobre o uso da logomarca, das cores, do grafismo, da tipografia, do estilo fotográfico e as versões de uso, bem como exemplos de aplicação da logomarca.

A seguir são apresentadas as informações coletadas conforme ordem das proposições já apresentadas no trabalho.

Em uma seção seguinte, faz-se uma comparação das informações coletadas com as proposições baseadas na literatura levantada. Estas análises são feitas de acordo com cada objetivo proposto.

### 4.1 O PROJETO

A marca Brasil IT+ faz parte de um projeto de incentivo às exportações do setor de TI brasileiro e está inserido nos “Projetos Setoriais Integrados” (PSIs) por meio dos quais a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil, juntamente com instituições relacionadas ao setor em questão, promove ações que fortaleçam o setor em mercados internacionais e trabalha no sentido de se atingir metas de crescimento estipuladas pela Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada pelo Governo Federal em maio de 2008.

Os PSIs são divididos em complexos e o projeto objeto do presente estudo se encontra no Complexo de Tecnologia e Saúde.

O desenvolvimento e gestão da marca se dão em conjunto com outras 12 entidades, além da Apex-Brasil. Elas são:

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial;

ABES Software – Associação Brasileira das Empresas de Software;

ANPROTEC – Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores;

ASSESPRO – Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação;  
 BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social;  
 BRASSCOM – Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação;  
 FENAINFO – Federação Nacional da Informática;  
 Ministério da Ciência e Tecnologia;  
 Ministério das Relações Exteriores;  
 Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.  
 SOFTEX – Associação para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro;  
 SUCESU-NACIONAL – Associação de Usuários de Informática e Telecomunicações;

Segundo o Diretor de Projetos da Apex-Brasil, Sr. Igor Brandão, o desenvolvimento de uma marca que unificasse e representasse o setor de TI brasileiro surgiu em 2004, com a criação da marca Brazil IT, marca esta, voltada exclusivamente ao mercado estadunidense.

Em 2009, as entidades envolvidas com a marca promoveram uma revitalização da mesma, dando-se, assim, o lançamento da Brasil IT+, que inclui nos seus objetivos um alcance global. A figura 7 apresenta o logo da primeira versão da marca e a figura 8 a marca como é difundida hoje:



Figura 7 - Logo Brazil IT

Fonte: APEX BRASIL (2010)



Figura 8 - Logo Brasil IT+

Fonte: APEX BRASIL (2010)

## 4.2 AS MOTIVAÇÕES

A necessidade de se representar o setor surgiu, conforme o Diretor de Projetos da Apex-Brasil, do desejo das instituições e empresas envolvidas e que acreditam na capacidade da TI brasileira de fomentar negócios nacionais e internacionais, de forma a contribuir para o desenvolvimento do país e consolidar o setor de TI brasileiro como uma opção no mercado mundial.

A criação da marca, segundo o gestor, pretendia certificar a competência e a qualidade de tal setor brasileiro perante o mundo, além de garantir a entrega de soluções práticas, eficientes e inovadoras, enfatizando atributos que só o Brasil tem a oferecer, que seria “business expertise, criatividade, flexibilidade, diversidade, infraestrutura e excelentes condições de realizar parcerias sólidas”. A divulgação das empresas sob esta marca pretendia mostrar que estas características é o que torna o país capaz de compreender os problemas, atender completamente as necessidades e superar as expectativas de clientes dos mais diversos perfis. O objetivo é criar uma fonte de vantagem competitiva através do foco em tais características, gerando mais visibilidade ao setor, fortalecendo-o e aumentando a consciência relacionada à existência e à imagem dele, além de transmitir credibilidade, capacidade, conhecimento, segurança e qualidade.

A marca pretende também, reduzir ruídos em relação ao Brasil, construindo uma imagem positiva e séria do país e do seu setor de TI em específico, criando também, uma oferta contínua de mão-de-obra qualificada.

## 4.3 A IMAGEM DO PAÍS E DO SETOR

A imagem que se tem do Brasil no exterior não o relaciona diretamente como um provedor de tecnologia e essa falta de ligação entre o país e o setor pode afetar diretamente na forma como os clientes enxergam os produtos desse setor. Conforme traz o Diretor de Projetos da Apex-Brasil, os serviços, que são a maioria dos itens comercializados pela TI brasileira demandam o desenvolvimento de uma imagem mais relacionada a um Brasil fornecedor desse setor. O desafio é, então, estender a percepção de um país fornecedor apenas de recursos naturais.

Um exemplo de como o país é ligado a esta imagem que não condiz com a necessidade do setor de Tecnologia da Informação, é o próprio fato de se desenvolver uma marca própria para o setor ao invés de se tentar comercializar seus produtos sob a marca Brasil, que abrange, conforme explicado pelo Sr. Igor Brandão, atividades em que se procurava promover uma

imensa imagem mais geral do país, abrangendo vários setores de uma vez, dando foco à promoção do setor de turismo, que pode se beneficiar de alguns estereótipos ligados ao país, uma vez que estes sejam bem trabalhados.

Nesse sentido e para se atingir os objetivos propostos, ao se criar a marca determinou-se 4 pilares que representavam as imagens e significados que se esperava transmitir com ela, pilares estes com os quais deve se formar uma imagem única e diferenciada de um Brasil Tecnológico.

Os pilares da Brasil IT+ são:

**Ser brasileiro.** A marca procura relacionar o fato de ser brasileiro e consequentemente fruto de uma miscigenação à capacidade de conviver e lidar com pessoas de origens e culturas diferentes, compreendendo melhor, assim, as necessidades dos clientes diversos. O pilar procura vincular também os conhecidos “jogo de cintura” e “otimismo” brasileiros à capacidade de superar crises, gerar soluções criativas e inovadoras, procurando crescer com responsabilidade e oferecer produtos e serviços cada vez melhores;

**Ter porte.** Este segundo pilar procura chamar a atenção para o fato de o Brasil ter proporções continentais, com grande quantidade de recursos naturais e complexo econômico-industrial considerável. Um país com tais atributos demanda, então, amplas infraestrutura e redes de transporte e telecomunicações, interligando cidades e pessoas. A idéia é mostrar como o país tem tecnologias cada vez mais desenvolvidas, com um número crescente em especialistas em TI e que está preparado para transpor as suas fronteiras.

**Construir grandes parcerias.** O objetivo de se trabalhar com este pilar é mostrar ao mercado que um país que já tem expertise em realizar negócios com compradores e fornecedores de diversos segmentos, tem garantida capacidade de transferir tal habilidade ao setor de TI. O pilar usa como pontos atrativos do país a proximidade com mercados importantes, a estabilidade político-econômica, a diversidade cultural e finalmente seu sistema jurídico democrático.

**Ser um player estratégico em TI.** Ao se basear neste pilar, objetiva-se mostrar que os não de investimento no setor fizeram com que o país alcançasse a capacidade de superar desafios ao ponto de ser reconhecido nacional e internacionalmente. Conforme traz a Apex-Brasil (2011a), o país é hoje reconhecido por desenvolver soluções inovadoras e consistentes e por ser um usuário intensivo de plataformas, arquiteturas e metodologias de padrão mundial.

Para potencializar a imagem do Brasil como player mundial em TI, o Diretor de Projetos da Apex-Brasil chama a atenção para três valores nacionais que são relevantes para a exportação do setor e que se tenta transmitir através da Brasil IT+:

**Flexibilidade.** Referente à capacidade de os profissionais brasileiros de se adaptar às mais diversas situações e necessidades de negócio;

**Relacionamento.** Referente à facilidade dos profissionais e das organizações brasileiras em estabelecer parcerias e gerar uma relação de confiança com os stakeholders. O gestor chama a atenção para o fato de que essa facilidade em estabelecer relacionamentos ganha importância fundamental quando se fala em vender serviços, já que esta se mostra como uma característica chave para diferenciar o processo de venda de bens/produtos.

**Comprometimento.** Referente à importância de se entregar o que foi contratado com o cliente de acordo com suas necessidades, independentemente do esforço que isso demande. É importante combinar tal característica com a capacidade de análise crítica que faz com que a entrega ultrapasse as expectativas originais.

#### 4.4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

Para o desenvolvimento da marca contou-se com fundos de várias associações do setor de tecnologia, com as quais a Apex-Brasil estabeleceu convênios. Essas entidades trabalham em consenso quanto ao uso da marca, seus atributos e seu posicionamento, principalmente quando o trabalho se dá em eventos internacionais, como feiras, procurando sempre divulgar a marca de forma a zelar pela sua continuidade independentemente de trocas de governos ou lideranças.

Previamente ao desenvolvimento da marca foi realizado um estudo por parte das associações envolvidas, que tinha como objetivo identificar as percepções e imagens internas e externas do setor. O estudo apontou oportunidade e ameaças no mercado internacional, que orientou a continuidade do processo de internacionalização das empresas do setor de TI brasileiro, além disso, foi responsável pela descoberta dos aspectos que se focou ao tentar se desenvolver os diferenciais competitivos, conforme já apresentado.

Para se conhecer o mercado de atuação da marca e se determinar como seria desenvolvido o trabalho, as 13 entidades envolvidas foram consultadas a fim de alinhar expectativas e buscar

elementos que pudessem ser levados em consideração. Informações levantadas nos 13 anos de atuação em mercados internacionais, da Apex-Brasil, por exemplo, foram utilizadas no processo.

A fim de vincular os valores que se pretendia aos elementos da marca, de forma a representar, qualificar e certificar o setor de Tecnologia da Informação brasileiro, o estilo fotográfico que acompanha as peças, que são variáveis de acordo com as aplicações, ocasiões, público ou abrangência da comunicação, procura refletir atributos e imagens com clareza, amplitude e abertura. O objetivo é transmitir um “Brasil tecnológico e de cenários dinâmicos. Sólido, conectado, que constrói e agrupa sem perder originalidade e criatividade. Luminoso em suas paisagens, diverso e humano em sua gente. Um país captado em seus tons próprios, com a naturalidade que o faz rico e com a emoção que o torna único”, conforme declarado pelo Gestor de Projetos da Apex-Brasil. Para associar as principais características do setor no país, tentou-se combinar brasiliade com diferenciais de negócio atrativos em diversos mercados, buscando ilustrar competitividade do setor brasileiro.

Para a escolha do nome da marca, procurou-se um que fosse único e que pudesse descrever o setor com neutralidade, ao mesmo tempo em que mostrasse a união do setor em torno de uma estratégia e as diferentes iniciativas em convivência. Procurou-se também, um nome que deixasse clara a sua origem e seu propósito.

O gestor da Apex-Brasil chama a atenção para o fato de que houve, durante a criação do nome, a preocupação em elaborar um que fosse aplicável em âmbito global. Um exemplo disso foi a escolha pelo nome Brasil com “s”, ou seja, adotando a língua oficial do Brasil, procurando demonstrar uma autenticidade perante o mundo.

Para aumentar a lembrança da marca, o logo é acompanhado de um slogan: “Value beyond expectations”, que procura traduzir os valores carregados pela marca, já apresentados.

A marca sofreu algumas adaptações desde sua criação em 2004, sob a primeira versão “Brasil IT”. Um novo logo e um novo nome foram definidos em 2009. Além disso, foram criadas algumas regras as quais as empresas deveriam respeitar para a utilização da marca a fim de preservar a integridade e legibilidade da marca nas mais diversas situações de uso. A marca deve passar em breve por outro momento de revisão de seus tributos e posicionamento.

Outra ferramenta de proteção da marca foi a proteção legal dela.

Para a criação da marca foi contratada a agência Future Brand. Para o presente trabalho tentou-se estabelecer contato com algum funcionário da agência que esteve envolvido com o processo de criação da Brasil IT+, porém não foi possível. Dessa forma, não foi possível adquirir detalhes mais específicos sobre as decisões acerca da escolha dos elementos de marca, por exemplo.

#### 4.5 USO DA MARCA PELAS EMPRESAS DO SETOR

Não há um critério de escolha das empresas que queiram participar das ações da Apex-Brasil relacionadas à difusão do setor. As empresas devem apenas seguir corretamente as diretrizes do manual de utilização da marca, que indicam, por exemplo, as variações de cores do logo que podem ser usadas, entre outros detalhes gráficos.

A marca funciona representando todas as marcas individuais das entidades envolvidas na construção do projeto como um todo com o fim de criar uma chancela para as empresas vinculadas à Brasil IT+.

Para controlar a qualidade dos produtos e serviços abrangidos pela marca, existem programas da própria iniciativa privada em conjunto com o governo, no sentido de aumentar a maturidade/qualidade das soluções/serviços providos. No entanto, não há um controle direto realizado pelo Comitê Gestor da marca.

Segundo o Gestor de Projetos da Apex-Brasil, já existe um reconhecimento razoável da marca perante clientes e concorrentes, no entanto, não foram levantadas informações mais detalhadas sobre os resultados do uso da marca.

#### 4.6 PERSPECTIVAS

A marca, conforme já apresentado, entrará em uma nova revisão de conceitos relacionados a ela a fim de aproximar mais ainda sua utilização aos objetivos propostos. De acordo com o gestor de projetos da Apex-Brasil, à medida que aumenta o reconhecimento da marca no mercado, se faz necessária uma reavaliação do discurso e do posicionamento do setor dentro dele. Atualmente, a marca já é reconhecida razoavelmente por clientes e concorrentes,

portanto, o próximo passo consiste no amadurecimento e fortalecimento desta imagem de forma global.

O desenvolvimento e consolidação da marca são feitos de forma gradual. O primeiro passo foi chamar a atenção do mercado para o fato de que o Brasil tem grande capacidade de fornecer soluções em TI. A seguir, deve-se passar a destacar as características brasileiras que diferenciem o setor brasileiro de TI dos seus concorrentes no mundo. Para tanto, deve-se passar a focalizar o discurso, destacando as potencialidades brasileiras, cuidando da assertividade nas ações de promoção e uso pleno da marca pelas empresas brasileiras nos seus discursos individuais, ao longo dos seus processos de internacionalização.

Como indicação de ações de sucesso adotadas durante a criação da Brasil IT+ que podem ser usadas por outras marcas, o Sr. Igor Brandão destaca a congregação de diversas entidades relacionadas ao tema, além do amadurecimento de forma orgânica do projeto, sempre acompanhando a maturidade do setor.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir é apresentada a análise dos resultados obtidos com base nos objetivos específicos e nas proposições relacionadas a eles.

É importante destacar que não foram levantadas informações de outras organizações envolvidas no processo de criação da Brasil IT+, além da Apex-Brasil. Portanto, os resultados e conclusões são baseados apenas nas informações fornecidas por esta última organização.

### 5.1 IDENTIFICAÇÃO DE ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA BRASIL IT+

A pergunta que se propôs para verificar se esse objetivo seria atingido era a seguinte:

“O processo de criação da marca se deu de forma adequada conforme indicado pela literatura?”

A primeira proposição que se fez em relação a tal pergunta foi a de que se seguiu uma metodologia consagrada na criação da marca, o que não pode ser verificado com acurácia pelo fato de o entrevistado não conhecer com exatidão os aspectos técnicos do processo, já que este foi terceirizado para uma consultoria.

Em relação ao prazo de consolidação, a literatura indica que os gestores devem ter consciência de que o desenvolvimento e a consolidação de uma marca é um processo de longo prazo (DOMEISEN, 2003) . Os gestores da Brasil IT+ têm essa consciência e sabem que devem estar sempre acompanhando o quanto o mercado é consciente da marca, além de acompanhar também o amadurecimento do mercado, para planejar ações adequadas de forma a se atingir os objetivos propostos. Além disso, o fato de se criar um comitê gestor para a marca, faz com que a gestão dela não seja vinculada apenas a uma instituição, tornando-a menos vulnerável a troca de governos e lideranças.

Outro ponto que vai ao encontro do que é proposto por Kotler e Gertner (2004) , é o fato de a criação da marca ter recebido apoio financeiro adequado por parte das organizações envolvidas. O processo contou com orçamento proveniente de convênios entre a Apex-Brasil e as demais instituições.

Quanto ao envolvimento de tais entidades na aplicação da marca, estas sempre vinculam a marca quando participam de eventos internacionais relacionados ao setor, conforme indicado por Domeisen (2003).

Quanto à definição de valores a serem representados com a marca, o processo de criação da Brasil IT+ se adéqua ao proposto por Domeisen (2003), já que foram definidos previamente os valores do setor e do país adequados à realidade dos negócios.

Previvamente também, foram levantadas informações junto às entidades envolvidas quanto ao mercado na qual a marca seria inserida e quanto ao público-alvo, o que está de acordo com o que sugere Keller e Machado (2006). No entanto, não foi possível identificar se houve um estudo mais específico de segmentação de mercado, já que este provavelmente seria feito pela consultoria contratada.

Ainda sobre estudos prévios, Murphy (1987, apud Pinho, 1996), traz que é interessante que sejam analisados os pontos fortes e fracos, oportunidade e ameaças do Brasil nos potenciais mercados a serem atingidos e que se procure entender como o país é visto no exterior, o que segundo o entrevistado, aconteceu com base na experiência de atuação da Apex nestes

mercados há 13 anos, durante os quais foram reunidas informações que se mostraram úteis a tal propósito. O autor chama a atenção ainda para a necessidade de, a partir dessas informações coletadas, ações devem ser desenvolvidas para associar a marca com o setor no mundo e com a necessidade do cliente, o que é feito pela Brasil IT+, através dos aspectos que são associados à marca através de seus elementos e suas aplicações.

Não há uma adaptação da idéia da marca de acordo com o público, conforme sugerido por Domeisen(2003). A idéia vinculada é sempre a mesma, o que muda de acordo com a ocasião é a forma como a marca é exposta ou as peças utilizadas.

Keller (1993) sugere que a marca deve ser ligada à mente dos clientes, através de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades. Nesse sentido, a Brasil IT+ procura transmitir através de seu nome, seu logo, seu slogan e suas aplicações e suas cores, os valores que se pretende transmitir e associar na mente do público-alvo.

Além disso, Keller(1993) diz que devem ser desenvolvidas ações que convertam a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca. Para verificar esta proposição o ideal seria aplicar uma pesquisa mais específica, talvez mensurando o índice de recompra de produtos das empresas que atuam sob a marca. No entanto, percebeu-se através das informações coletadas com o Gestor de Projetos da Apex-Brasil, que a entidade acredita que já há um reconhecimento da marca pelo mercado.

Os autores Keller e Machado (2006) e Kotler e Keller(2006) sugerem que os elementos da marca devam ser escolhidos cuidadosamente de forma a dotá-la de *brand-equity*. Quanto a essa proposição, as informações coletadas mostraram que o nome foi escolhido e trabalhado no sentido de refletir neutralidade, a união do setor, além de deixar claros os propósitos da marca.

Para a criação do nome, em específico, Murphy (1987, apud Pinho, 1996) sugere que seja um nome aplicável em outros países. Nesse sentido houve, durante a criação no nome Brasil IT+, uma preocupação em chegar a um nome aplicável globalmente e que transmitisse os valores da marca, tanto que se chegou à escolha de se escrever Brasil com “s” a fim de refletir autenticidade brasileira.

Keller (1993) indica que devem ser realizadas ações que estimularam as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca. Para colaborar na

identificação da marca e associação aos seus valores, foi desenvolvido o slogan “Value beyond expectations”.

Informações mais detalhadas sobre a escolha de cada elemento deveriam ser obtidas com a consultoria responsável pelo desenvolvimento gráfico da marca.

Kotler e Keller (2006) e Keller e Machado (2006) trazem que uma importante ferramenta que dificulta a cópia de uma marca é a proteção legal. No caso da Brasil IT+ a marca e seus elementos são protegidos conforme sugestão dos autores.

Uma informação trazida por Kotler e Keller (2006) sobre marcas é a de ela deve ser passível de ser usada por outros produtos ou outras categorias. Isso não acontece com a Brasil IT+. No entanto, por ser uma marca setorial, pode-se entender de que ela é passível ser usada por mais de uma empresa, por exemplo, mesmo que sejam empresas diferentes. O único critério seria que todas as empresas devem ser necessariamente do setor de Tecnologia da Informação brasileiro.

Quanto a adaptabilidade e a possibilidade de atualizações, conforme sugerido por Kotler e Keller (2006), a Brasil IT+ pode ser e já foi atualizada. Inicialmente a marca, criada em 2004 com o nome de Brazil IT, passou por uma revisão de posicionamento e troca de elementos em 2009.

Kotler e Keller (2006) trazem que uma marca guarda-chuva abrange várias marcas individuais, ou seja, sub-marcas. Nesse sentido, a marca aqui estudada pode ser considerada uma marca guarda-chuva já que representa, conforme informações coletadas, todas as marcas individuais das entidades que estão envolvidas no projeto de construção do Brasil IT+, criando, assim, uma chancela para as empresas do setor comercializarem sob seu representação.

Por fim, Aaker (1996) traz a idéia de que é necessário que o produto representado por uma marca deva realmente oferecer qualidade e benefícios ao consumidores, corroborando com a imagem que se tenta passar. Nesse sentido, verificou-se com o entrevistado se haveria alguma forma de controle com as empresas que utilizam a marca e foi constatado que não há tal controle.

Nesse sentido ainda, seguindo ainda o que é apresentado por Kotler e Gertner (2004), verificou-se se há um controle de exportações a fim de verificar o desempenho das empresas

envolvidas. O entrevistado respondeu que há programas indiretos feitos pela iniciativa privada para melhorar a maturidade/qualidade das soluções/serviços providos das exportações, mas não há um controle por parte da gestão da marca.

Conclui-se, portanto, que as seguintes proposições foram atingidas de forma satisfatória, com base na literatura:

- O processo seguiu modelos consagrados por autores.
- O prazo de consolidação da marca é considerado longo, ou seja, os gestores têm consciência de que um longo tempo é necessário para a consolidação da marca.
- Foi criado um grupo de trabalho composto por representantes de várias instituições envolvidas na criação da marca.
- Há uma estrutura paralela ao governo que cuida do gerenciamento da marca, garantindo continuidade apesar das trocas de governo.
- A mensagem é constantemente transmitida pelas entidades envolvidas.
- Foram destinados fundos nacionais suficientes para o desenvolvimento da marca.
- Foram determinados previamente os valores da marca que seriam transmitidos através dela.
- Foram selecionadas características relacionadas à realidade do negócio para a promoção da marca.
- Foram selecionadas características que pudessem formar uma base sólida para a estratégia de vincular o país ao setor.
- Foram determinados os valores nacionais relevantes a serem representados.
- O público-alvo foi determinado previamente, através de uma segmentação de mercado.
- Foi estabelecido firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.
- Foram desenvolvidas ações para associar a marca com o setor de TI mundial e com a necessidade do cliente.
- Foram analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do Brasil nos potenciais mercados a serem atingidos.
- Os responsáveis pela criação da marca procuraram entender como o país era visto no mercado externo anteriormente.

- Foram realizados estudos para conhecer previamente o mercado-alvo.
- Os elementos de marca foram cuidadosamente escolhidos a fim de dotar a marca de brand equity.
- Foi considerado o impacto do nome da marca em línguas estrangeiras.
- O nome da marca é fácil de ser lembrado.
- Foi criada uma lista de possíveis nomes a ser adotados, que fizessem analogia ou incluíssem os temas, significados e valores predeterminados.
- Foi escolhido um nome fácil de pronunciar em outras línguas e que não tivessem significados inapropriados.
- Foram realizadas ações que estimularam as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.
- A marca é protegida juridicamente, o que dificulta sua cópia.
- A marca é adaptável e passível de atualizações em seu visual.
- A marca pode ser considerada uma marca guarda-chuva, pois abrange várias marcas individuais.

Enquanto não foi possível comprovar que as seguintes proposições tenham sido atingidas por completo:

- A idéia é adaptada a cada tipo de público.
- Foram desenvolvidas ações que converteram a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.
- Foram determinados previamente temas a serem trabalhados pelo nome da marca.
- A marca é considerada cativante e torna os produtos comercializados por ela desejáveis.
- A marca criou um slogan para fortalecer os significados e valores que se tentava transmitir
- A marca é passível de ser usada por outros produtos ou outras categorias.
- Foram criados controles de exportação para mensurar os resultados do uso da marca.

## 5.2 FONTES DE VANTAGENS COMPETITIVAS AO SETOR DE TI, COM BASE NO USO DA BRASIL IT+

Para verificar se houve criação de fontes de vantagens competitivas ao setor com o desenvolvimento da marca, procurou-se saber inicialmente qual foi a motivação em criar tal marca setorial e quais foram os objetivos e estratégias, com base em Aaker(1996).

Conforme explicado pelo entrevistado, a criação da marca surgiu da necessidade de contribuir para o desenvolvimento do país e consolidação do setor de TI brasileiro como player mundial, através do incentivo às exportações por parte das organizações envolvidas.

Procurou-se, através da criação da marca, certificar que o setor de TI brasileiro oferece produtos/serviços de qualidade e é altamente competente, oferecendo soluções práticas, eficientes e inovadoras.

Para tanto a estratégia adotada foi associar as características que se pretendia atribuir ao setor brasileiro perante o mercado internacional à marca, aliando brasiliade com diferenciais de negócio que sejam atrativos aos mais diversos mercados.

Domeisen(2003) traz que a marca deve ser capaz de mostrar diferenciais e produzir vantagens competitivas ao que ela representa. Nesse sentido, o diferencial que se tentou criar ao setor de TI brasileiro a fim de torná-lo uma vantagem competitiva, foi mostrar ao mercado global que só o Brasil tem business expertise, criatividade, flexibilidade, diversidade, infraestrutura e excelentes condições de realizar parcerias sólidas. Além de mostrar também as características nacionais que são importantes ao setor, como a capacidade de compreender os problemas, atender completamente as necessidades e superar as expectativas do mercado, consagrando o país como player global.

Ainda sobre a criação de um diferencial, os significados que tentaram ser transmitidos pela marca se basearam nos 4 pilares da marca, ser brasileiro, ter porte, construir grandes parcerias e ser um player estratégico em TI, já descritos no presente trabalho. Esta definição está de acordo com o proposto por Keller (1993) ao sugerir o estabelecimento de significados e imagens a serem mostrados.

Kotler e Keller (2006) trazem que a marca deve ser sugestiva ao setor. Nesse aspecto, a Brasil IT+ tenta, conforme mostrado pelo gestor de projetos da Apex, mostrar um país tecnológico, associando essa imagem a características nacionais, como originalidade e criatividade.

O fato de o Brasil não ter uma imagem de fornecedor de tecnologia pode afetar as exportações do setor de TI. A visão inicial que se tem do Brasil é de um exportador de produtos naturais,

como dito pelo entrevistado. Esta impressão está em consonância com o que diz Iversem e Hem (2008), Diamantopoulos e Montesinos (2008) em relação à influência do país de origem na comercialização de produtos e serviços.

Por esse fato é que se procurou trabalhar uma imagem nacional mais voltada à tecnologia. O uso da Marca Brasil nesse caso, não seria adequado, uma vez que esta última trabalha mais em eventos que extrapolam mais de um setor e quando os estereótipos ligados à imagem do Brasil, se bem trabalhados, possam ser usados a favor de determinado setor, como o de turismo, por exemplo.

Em relação a este objetivo, conclui-se que todas as proposições podem ser consideradas como atingidas ou estão sendo atingidas, já que a implementação da marca e a coleta de resultados são processos de longo prazo sendo elas:

- Pretendeu-se criar uma marca setorial para inserir empresas brasileiras no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume de exportações, fortalecer a participação do país em mercados tradicionais e conquistar novos mercados para os produtos e serviços brasileiros em TI.
- A criação da marca levou à criação de vantagens competitivas como a identificação do setor brasileiro como importante player do mercado de TI mundial.
- Foram considerados valores a serem agregados à marca que a diferenciasse o setor dos concorrentes.
- A marca propicia uma identidade do setor perante o mercado, ou seja, diferenciar a TI brasileira em relação ao setor nos demais países. Passar a impressão de produtos/serviços de boa qualidade e boa procedência, gerando, assim, uma característica de difícil cópia dos países concorrentes, aumentando, assim, a base de exportações do país.
- Foi possível criar uma diferença perceptível pelos clientes, foi transmitida uma credibilidade ao público-alvo em relação ao país de origem dos produtos/serviços em questão.
- A marca transmite um significado positivo ao mercado consumidor e sugere os significados objetivados inicialmente.
- Foram identificadas as imagens internas e externas ao país em relação ao setor de TI nacional e com base nisso, foi determinado um diferencial.

- A procedência brasileira influencia na percepção dos clientes em relação à prestação de serviços/comercialização de produtos de TI.
- O desenvolvimento da marca considerou a reversão da imagem brasileira de não fornecedor de produtos/tecnologia, ou seja, criar uma imagem positiva para o país e transmiti-la ao público-alvo.
- Alguns aspectos representados pela Marca Brasil não são adequados ao setor de TI.
- Foi criada uma marca setorial para refletir aspectos específicos do setor que não eram representados pela Marca Brasil.

### 5.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS NO DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA MARCA BRASIL IT+

A fim de sugerir melhorias à aplicação da marca Brasil IT+, deve-se levar em conta as análises dos objetivos apresentados anteriormente.

Como primeira sugestão, baseado na teoria de Domeisen (2003), talvez fosse interessante à marca, se adaptar a cada tipo de público-alvo, sem que isso implique em alterar a parte gráfica, já que a idéia é criar uma identidade. No entanto, talvez a marca pudesse focar uma imagem ou outra entre as que a compõe, de acordo com o público para aquela ela é apresentada, por exemplo, de nações diferentes, que por conta de diferenças culturais tenham expectativas diferentes em relação ao produtos/serviços oferecidos e às empresas que os oferecem. Isso otimizaria o efeito da marca.

Outra sugestão, seguindo a orientação de Kotler e Gertner (2004), seria implantar um controle das exportações, a fim de conferir como passou a ser o desempenho das empresas após a participação em ações do projeto que trabalha com a marca.

E ainda seria interessante se houvesse, conforme teoria apresentada por Aaker (1996), algum controle de qualidade das empresas que realizam transação sob a marca, já que a teoria diz que o produto é o que impulsiona a imagem. Sendo assim, é importante garantir a qualidade de todas as empresas envolvidas para que uma imagem ruim, talvez de baixa qualidade, afete outras empresas envolvidas.

#### 5.4 INFORMAÇÕES ÚTEIS AO DESENVOLVIMENTO DE OUTRAS MARCAS SETORIAIS

O que se pode perceber de informações úteis que podem ser indicadas à criação de outras marcas, é, conforme indicado pelo Gestor de Projetos da Apex, a formação de um Comitê, composto por várias organizações ligadas ao setor e que têm interesse no seu desenvolvimento.

A formação desse Comitê, como se pode perceber com as informações coletadas, permite que haja financiamento para o processo de criação de uma marca setorial, haja pontos de vistas diferentes que podem enriquecer as estratégias adotadas, haja fonte de informações diferentes, permitindo uma análise mais acurada de mercado-alvo, concorrentes, entre outros aspectos que sejam fundamentais para a determinação de uma forma de atuação que contribua para que a marca consiga atingir seus objetivos.

Outro ponto positivo da criação e implementação da Brasil IT+, que pode ser usada por outras marcas setoriais, é a visão estratégica que o Comitê Gestor tem da forma como a marca tenta sua penetração no mercado. A colocação da marca se dá por fases, primeiro mostrando ao mundo que a marca existe e que o Brasil tem plenas condições de fornecer produtos/serviços em TI adequados às suas expectativas e em um segundo momento chamando a atenção do mundo para o fato de que, além de fornecedor de produtos e serviços em TI, o Brasil pode ser um fornecedor de produtos e serviços que sejam melhores do que todos os outros concorrentes. Nesse sentido, o desenvolvimento da Brasil IT+ parece estar no caminho certo, procurando associar as imagens que se pretende, criando esses diferenciais necessários, levando o país a desenvolver vantagens competitivas importantes, conforme o planejado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a atingir os seguintes objetivos:

- Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;
- Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;
- Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;
- Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.

Pode-se concluir que os objetivos foram atingidos, apesar de haver a necessidade de um aprofundamento maior no processo de criação da marca a fim de uma análise mais criteriosa acerca das proposições.

Como problema de pesquisa tinha-se: “Como se deu o processo de criação da marca setorial Brasil IT+?”

A conclusão a que se chegou, então, é que o processo de criação da marca setorial Brasil IT+ se deu de forma adequada quando comparada com a literatura, apesar de haver aspectos a serem melhorados, abordados na análise do terceiro objetivo específico do trabalho.

As conclusões a que se chegou com o presente trabalho são de relevância para os gestores da marca Brasil IT+ e consequentemente para as empresas do setor que atuam sob a marca. Uma aplicação adequada da marca pode ajudar a desenvolver o setor brasileiro de TI perante o cenário global, contribuindo para a ampliação da base de exportações do país e, assim, com o desempenho de sua economia.

Sobre as limitações do estudo, pode-se citar a escassez de literatura, em especial sobre o desenvolvimento de marcas setoriais. São encontrados vários exemplos de marcas como esta, desenvolvidas por todo o mundo, porém os estudos não apresentam informações concretas de como se deu a criação passo a passo, apontando dificuldades e sugerindo melhores práticas para a realização de projetos semelhantes.

Outra limitação quanto ao presente estudo é o fato de terem sido analisados apenas dados qualitativos, impedindo, assim, uma análise mais acurada da eficácia da criação e aplicação de

marcas setoriais, o que poderia levar à investigação de causas de possíveis resultados negativos, propiciando uma análise mais completa e concreta do que poderia ser melhorado.

Para um detalhamento maior quanto a aspectos técnicos da criação da marca, se mostraria interessante um posterior contato com a consultoria que auxiliou o Comitê Gestor com a criação da marca. Isso possibilitaria uma comparação mais minuciosa quanto à adequação da criação dos elementos da marca com o que indica a teoria.

Outra pesquisa futura relevante para o setor de TI seria a mensuração dos resultados da utilização da marca por parte das empresas dele. Poderia ser verificado o nível de recompra dos clientes prospectados através de eventos ou outras ações que tenham envolvido a marca com o objetivo de verificar se as ações foram suficientes para converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca (Keller, 1993).

Indica-se também a realização de uma pesquisa comparando o nível de exportações do setor antes e depois do início das ações relacionadas à marca, sempre levando em consideração algumas variáveis como cenário econômico ou outra que possa exercer influência sobre o resultado do trabalho.

## 7 REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, D. A. **Marcas: Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- ABES; ASSESPRO; BRASSCOM; FENAINFO; SOFTEX; SUCESU. **O Valor Estratégico de Tecnologia da Informação**. [S.l.]. 2010.
- AFONSO, R. Brasscom aponta desafios para competitividade do Brasil em TI. **Computerworld**, 4 Maio 2011. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/negocios/2011/05/04/brasscom-aponta-desafios-para-competitividade-do-brasil-em-ti/>>. Acesso em: 22 Maio 2011.
- ALONSO, A. D.; NORTHCOTE, J. Wine, history, landscape: origin branding in Western Australia. **British Food Journal**, v. 111, n. 11, p. 1248-1259, 2009.
- AMA. **American Marketing Association**, 1995. Disponível em: <[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)>. Acesso em: 12 maio 2011.
- ANHOLT, S. The Nation as Brand. **Across the Board**, v. 37, n. 10, p. 22-27, Nov-Dez 2000.
- APEX-BRASIL. **Guia Brasil IT+**. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. [S.l.]. 2009.
- APEX-BRASIL. Gestión de marcas setoriales: La experiencia de Apex-Brasil. **Apex Brasil**, 2010. Disponível em: <[http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/992/=Gestion\\_de\\_marcas\\_Apex.ppt](http://wiki.apexbrasil.com.br/@api/deki/files/992/=Gestion_de_marcas_Apex.ppt)>. Acesso em: 3 Junho 2011.
- APEX-BRASIL(a). About Brasil IT+. **Apex Brasil**, 2011. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/brasilit/en/sobre.html>>. Acesso em: 29 Maio 2011.
- APEX-BRASIL(b). Projetos para Tecnologia e Saúde. **Apex Brasil**, 2011. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em: 3 Junho 2011.

BIVOLARU, E.; ANDREI, R.; PURCĂROIU, G. V. Branding Romania: a pestel framework based on a comparative analysis of two country brand indexes. **Management & Marketing**, v. 9, n. 4, p. 101-112, 2009.

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

BRASSCOM. Brasil em dados. **Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação**, 2008. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/view/full/1881>>. Acesso em: 12 Novembro 2011.

BRASSCOM. **Brasil TI-BPO Book 2008-2009**. Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação. São Paulo. 2009.

BRYMER, C. Branding a country, 2003. Disponível em: <[http://www.brandchannel.com/images/papers/Country\\_Branding.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/Country_Branding.pdf)>. Acesso em: 18 Setembro 2011.

CRESCITELLI, E.; GIRALDI, J. D. M. E. Países como marcas: dificuldades no desenvolvimento de marca-país. **FACEF Pesquisa**, v. 12, p. 269-285, 2009.

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

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

FEDERACAFE. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. **Juan Valdez**, 2010. Disponível em: <<http://www.juanvaldez.com>>. Acesso em: 29 Setembro 2011.

FETSCHERIN, M. The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index. **International Marketing Review**, 27, n. 4, 2010.

GIRALDI, J. M. E.; CARVALHO, D. T. A Importância da Imagem do País de Origem na Internacionalização de Produtos Brasileiros. **Caderno de Pesquisas em Administração (USP)**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 43-57, out-dez 2004.

GIRALDI, J. M. E.; CARVALHO, D. T. A influência da imagem do Brasil nas atitudes com relação a produtos brasileiros: uma investigação empírica do efeito país de origem. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 12, n. 53, Set-Out 2006.

GIRALDI, J. M. E.; CARVALHO, D. T. A Imagem do Brasil no Exterior e sua Influência nas Intenções de Compra. **RAC-Eletrônica**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 22-40, jan/abr 2009.

GUIMARÃES, K. “Capital simpatia” da marca Brasil atrapalha empresas brasileiras. **Exame.com**, 10 Maio 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/capital-simpatia-da-marca-brasil-atrapalha-empresas-brasileiras>>. Acesso em: 14 Maio 2011.

HAN, C. M. Testing the Role of Country Image in Consumer Choice Behaviour. **European Journal of Marketing**, v. 24, n. 6, p. 24-40, 1990.

HE, H.-W.; BALMER, J. M. T. Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances? **Journal of Brand Management**, v. 13, n. 4/5, p. 242-256, Abr-Jun 2006.

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

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

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, Janeiro 1993.

KELLER, K. L.; MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; GERTNER, D. O estratégico marketing de lugares. **Dossiê HSM Management**, v. 44, maio-junho 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PAVONI JUNIOR, G. O que a TI nacional ganha com a marca Brasil IT+. **CRN Brasil**, 25 Maio 2010. Disponivel em: <<http://crn.com.br/22351/o-que-a-ti-nacional-ganha-com-a-marca-brasil-it/>>. Acesso em: 14 Maio 2011.

PENDERGRAST, M. **Uncommon Grounds. The History of Coffee and How it Transformed our World**. Nova York: Basic Books, 2010.

PINHO, J. B. **O Poder das Marcas**. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

RAJAGOPAL; SANCHEZ, R. Conceptual analysis of brand architecture and relationships within product categories. **Journal of Brand Management**, v. 11, n. 3, p. 233–247, Fevereiro 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, A.; MELLO, R. C. Como e Quando Usar o Selo Made in Brazil. **Biblioteca Sebrae**, 1 Março 2011. Disponivel em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/e34628446267cbb0832578460082f12a/\\$FILE/NT00045402.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/e34628446267cbb0832578460082f12a/$FILE/NT00045402.pdf)>. Acesso em: 16 Maio 2011.

ROTH, K. P. Z.; DIAMANTOPOULOS, A.; MONTESINOS, M. Á. Home Country Image, Country Brand Equity and Consumers' Product Preferences: An Empirical Study. **Management International Review**, v. 48, n. 5, p. 577-602, 2008.

SHIMP, T. A.; SHARMA, S. Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 3, p. 289-289, Agosto 1987.

USUNIER, J. C. Social Status and Country-of-Origin Preferences, v. 10, p. 765-783, 1994.

YAN, J. Ethical imperatives in nation branding: smaller nations enter the global dialogue through nation branding. In: DINNIE, K. **Nation Branding: Concepts, Issues, Practice**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2008. p. 170-179.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – Protocolo para o Estudo de Caso

#### I. VISÃO GERAL DO PROJETO DE ESTUDO DE CASO

Os objetivos que se pretendeu alcançar com o presente trabalho são listados a seguir:

Objetivos do Projeto	
Objetivo Geral	Objetivos Específicos
Analisar o processo de criação da marca-país setorial Brasil IT+.	Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;
	Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;
	Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;
	Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.

#### II. LEITURAS IMPORTANTES

O referencial teórico do estudo se encontra no desenvolvimento do trabalho.

#### III. PROCEDIMENTOS DE CAMPO

Para a pesquisa de campo, que consistiu em coleta de informações foram seguidas as etapas:

1. Seleção da organização, com base na pesquisa em fontes secundárias;
2. Identificação de contato dentro da organização;
3. Contato com o funcionário selecionado;
4. Envio de carta emitida pela Faculdade, comprovando a validade do trabalho;
5. Coleta de informações..

#### IV. QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

As questões do estudo de caso são apresentadas a seguir, vinculadas a cada objetivo.

Objetivos	Questões do Estudo
Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;	O processo de criação da marca se deu de forma adequada conforme indicado pela literatura?
Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;	Quais são as vantagens competitivas que a criação da marca pode trazer?
Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;	Como o processo de criação de uma marca setorial pode melhorar?
Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.	O que se pode extrair do processo de criação da Brasil IT+ que pode ser usado como modelo para o desenvolvimento de outras marcas setoriais.

O quadro a seguir integra os objetivos, com Questões do Estudo, suas proposições, referências e perguntas do roteiro relacionadas.

Objetivos	Questões do Estudo	Proposições	Questões do Roteiro de Entrevista	Fontes Bibliográficas
Identificar aspectos positivos e negativos do processo de desenvolvimento da marca Brasil IT+;	O processo de criação da marca se deu de forma adequada conforme indicado pela literatura?	O processo seguiu modelos consagrados por autores.	Seguiu-se alguma metodologia de criação de marcas? Se sim, qual(is)? Em que autores foi baseada?	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.
		O prazo de consolidação da marca é considerado longo.	Desde quando a marca vem sendo construída? Já está consolidada? Se sim, em quanto tempo isto ocorreu? Se não, qual é a previsão?	Domeisen (2003)
		Foi criado um grupo de trabalho composto por representantes de várias instituições envolvidas na criação da marca.	Foi criado um grupo de trabalho envolvendo políticos, representantes da indústria, entre outros a fim de se trabalhar na busca de interesses dos grupos representados por estas pessoas?	Domeisen (2003)
		Há uma estrutura paralela ao governo que cuida do gerenciamento da marca, garantindo continuidade apesar das trocas de governo.	Como é garantida a continuidade do trabalho com a marca, apesar das trocas de governo e de lideranças ligadas ao desenvolvimento da marca?	Domeisen (2003)
		A mensagem é constantemente transmitida pelas entidades envolvidas.	As entidades-chaves públicas e privadas que lidam com o setor transmitem a mensagem principal da marca em seus programas?	Domeisen (2003)
		Foram destinados fundos nacionais suficientes para o desenvolvimento da marca.	Foram destinados fundos nacionais suficientes para cada atividade relativa ao desenvolvimento de sua marca, para garantir que esta tenha impacto significativo?	Kotler e Gertner (2004)
		Foram determinados previamente os valores da marca que seriam transmitidos através dela.	Que valores nacionais são relevantes para a exportação de produtos e serviços de TI brasileiros?	Domeisen (2003)
		Foram selecionadas características relacionadas à realidade do negócio para a promoção da marca.		
		Foram selecionadas características que pudessem formar uma base sólida para a estratégia de vincular o país ao setor.		
		Foram determinados os valores nacionais relevantes a serem representados.		
		O público-alvo foi determinado previamente,	Foram desenvolvidos estudos relacionados	Keller e Machado (2006)

	através de uma segmentação de mercado.	à identificação do público-alvo com fim de uma segmentação de mercado?	
	A idéia é adaptada a cada tipo de público.	Uma vez que a idéia se desenvolveu, foi modulada (adaptada) para cada tipo de prioridade do público?	Domeisen (2003)
	Foi estabelecido firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.  Foram desenvolvidas ações que converteram a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.	O que é feito para associar a marca aos aspectos e valores que se pretende?	Keller (1993)
	Foram desenvolvidas ações para associar a marca com o setor de TI mundial e com a necessidade do cliente.	Foram levantados tanto dados qualitativos quanto quantitativos do mercado que o produto será inserido, procurando conhecer bem o papel do produto e o ambiente em que ele será inserido?	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	Foram analisados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do Brasil nos potenciais mercados a serem atingidos.		
	Os responsáveis pela criação da marca procuraram entender como o país era visto no mercado externo anteriormente.		
	Foram realizados estudos para conhecer previamente o mercado-alvo.	Foi feito um estudo de mercado em relação aos produtos a serem representados pela marca? Levantou-se mercados e público alvo, demandas dos clientes em relação aos produtos/serviços e concorrentes?	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	Os elementos de marca foram cuidadosamente escolhidos a fim de dotar a marca de <i>brand equity</i> .	Como foram trabalhados os elementos de marca(nome, logotipo, slogan, etc.)? Foi contratada uma agência de publicidade?	Keller e Machado (2006)
		Como foi decidido o logotipo? O que foi levado em consideração e como foi o processo de criação e escolha?	Keller e Machado (2006)
		Algum elemento de marca (nome, slogan, imagem) já existia para o setor ou mesmo para o país (algum elemento já era aplicado à Marca Brasil, por exemplo)?	Kotler e Keller (2006)

	Foram determinados previamente temas a serem trabalhados pelo nome da marca.	Houve uma definição de temas a serem abordados pelo nome da marca? Se sim, quais foram estes temas?	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	A marca é considerada cativante e torna os produtos comercializados por ela desejáveis.	O que foi feito para tornar a marca cativante, fácil de lembrada e reconhecida?	Kotler e Keller (2006)
	Foi considerado o impacto do nome da marca em línguas estrangeiras. O nome da marca é fácil de ser lembrado. Foi criada uma lista de possíveis nomes a ser adotados, que fizessem analogia ou incluíssem os temas, significados e valores predeterminados.	Como foi decidido o nome? O que foi levado em consideração e como foi o processo de criação e escolha?	Keller e Machado (2006)
	Foi escolhido um nome fácil de pronunciar em outras línguas e que não tivessem significados inapropriados.	Foi feita uma avaliação de adequação do lançamento do nome em diversos mercados? Foi feito um levantamento de todos os países, línguas e culturas em que o nome seria registrado? (A adequação envolve o nome em si, a mensagem que ele transmite, a existência de marcas concorrentes, tamanho do nome, atributos e qualidades fonéticas e gráficas.)	Murphy (1987, apud Pinho, 1996)
	A marca criou um slogan para fortalecer os significados e valores que se tentava transmitir	Como foi decidido o slogan? O que foi levado em consideração e como foi o processo de criação e escolha?	Keller e Machado (2006)
	Foram realizadas ações que estimularam as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.	A marca é acompanhada do slogan "Value Beyond Expectations". Além disso, o que foi feito para aumentar a lembrança da marca? É feita uma exposição repetida?	Keller (1993)
	A marca é protegida juridicamente, o que dificulta sua cópia.	A marca e seus elementos foram protegidos legalmente?	Kotler e Keller (2006)/Keller e Machado (2006)
	A marca é passível de ser usada por outros produtos ou outras categorias.	Quais os setores e seus produtos/serviços que a marca tinha o intuito inicial de representar?	Kotler e Keller (2006)
		A marca é passível de representar outros setores ou categorias de produtos/serviços,	Kotler e Keller (2006)

			além dos planejados inicialmente?	
		A marca é adaptável e passível de atualizações em seu visual.	A marca é passível de adaptações e atualizações? Se sim, o que foi feito para garantir tais possibilidades?	Kotler e Keller (2006)
		A marca pode ser considerada uma marca guarda-chuva, pois abrange várias marcas individuais.	A Brasil IT+ pode ser considerada uma marca guarda-chuva? Ou seja, ela representa as marcas individuais de cada empresa ou as empresas comercializam sobre a mesma marca?	Kotler e Keller (2006)
		Foram criados controles de exportação para mensurar os resultados do uso da marca.	Há uma seleção das empresas que usarão a marca para comercializarem seus produtos/serviços? Como é feita a seleção? Quais são os critérios adotados? Foram criados controles de exportação para garantir que todos os produtos exportados sejam confiáveis e atinjam o nível de desempenho pretendido?	Aaker (1996) Kotler e Gertner (2004)
Apontar fontes de vantagem competitiva ao setor de TI, com base no uso da marca Brasil IT+;	Quais são as vantagens competitivas que a criação da marca pode trazer?	Pretendeu-se criar uma marca setorial para inserir empresas brasileiras no mercado internacional, diversificar e agregar valor à pauta de produtos exportados, aumentar o volume de exportações, fortalecer a participação do país em mercados tradicionais e conquistar novos mercados para os produtos e serviços brasileiros em TI.	Porque se decidiu criar uma marca específica para o setor? Qual foi a motivação?	Apex-Brasil(2011,b)
		A criação da marca levou à criação de vantagens competitivas como a identificação do setor brasileiro como importante player do mercado de TI mundial.	Quais os objetivos com a criação da marca?	Aaker (1996)
		Foram considerados valores a serem agregados à marca que a diferenciasse o setor dos concorrentes.	Quais foram as estratégias adotadas para que se atingisse os objetivos propostos?	Aaker (1996)
		A marca propicia uma identidade do setor perante o mercado, ou seja, diferenciar a TI brasileira em relação ao setor nos demais países. Passar a impressão de produtos/serviços de boa qualidade e boa	Espera-se que a adoção da estratégia de criar uma marca para o setor traga vantagem(s) competitiva(s)? Qual(is)?	Domeisen (2003)
			Foi descoberto um diferencial da imagem brasileira no setor de TI? Esse diferencial foi trabalhado a fim de associá-lo à marca e ao setor?	Domeisen (2003)

	<p>procedência, gerando, assim, uma característica de difícil cópia dos países concorrentes, aumentando, assim, a base de exportações do país.</p> <p>Foi possível criar uma diferença perceptível pelos clientes, foi transmitida uma credibilidade ao público-alvo em relação ao país de origem dos produtos/serviços em questão.</p> <p>A marca transmite um significado positivo ao mercado consumidor e sugere os significados objetivados inicialmente.</p> <p>Foram identificadas as imagens internas e externas ao país em relação ao setor de TI nacional e com base nisso, foi determinado um diferencial.</p> <p>A procedência brasileira influencia na percepção dos clientes em relação a prestação de serviços/comercialização de produtos de TI.</p> <p>O desenvolvimento da marca considerou a reversão da imagem brasileira de não fornecedor de produtos/tecnologia, ou seja, criar uma imagem positiva para o país e transmiti-la ao público-alvo.</p> <p>Alguns aspectos representados pela Marca Brasil não são adequados ao setor de TI.</p> <p>Foi criada uma marca setorial para refletir aspectos específicos do setor que não eram representados pela Marca Brasil.</p>			
		Quais imagens tentaram ser representadas com a marca?	Keller e Machado (2006)	
		Quais significados tentaram ser transmitidos?	Keller (1993)	
		O que foi feito para fazer com que a marca fosse sugestiva ao setor, ou seja, como se tentou passar imagens relacionadas ao setor?	Kotler e Keller (2006)	
		Foram identificadas as percepções/imagens internas e externas (positiva, negativa, neutra, nenhuma, etc.) do país e identificadas as diferenças entre as imagens percebidas interna e externamente?	Domeisen (2003)	
		Em sua opinião, há uma influência do fato de os produtos/serviços de TI serem de origem brasileira sobre a imagem percebida pelos clientes?	Iversem e Hem (2008), Diamantopoulos e Montesinos (2008)	
		Como a imagem que se tem do Brasil no exterior pode influenciar na comercialização de produtos/serviços de TI brasileiros para o mundo?	Kotler e Gertner (2004), Anholt(2000)	
		Você acredita que haja estereótipos ligados à marca Brasil?	Kotler e Gertner (2004)	
		Houve alguma tentativa de se trabalhar com empresas do setor de TI com a Marca Brasil? Se sim, quais foram os resultados?	Guimarães (2011), Rocha e Mello (2011)	
		Por que não foi usada a Marca Brasil para representar os produtos do setor de TI brasileiro? Porque se decidiu criar uma marca própria para o setor?	Kotler e Gertner (2004)	

			Há relação entre a Marca Brasil e a Brasil IT+? Existe ou existiu algum esforço para relacionar a Brasil IT+ à Marca Brasil ou há um esforço contrário, justamente de desvincular a imagem do setor de TI a alguns aspectos relacionados à Marca Brasil?	Han (1990)
Sugerir melhorias no desenvolvimento e aplicação da marca Brasil IT+ pelo setor;	Como o processo de criação de uma marca setorial pode melhorar?	O processo de criação pode melhorar com base na observação do processo de criação de outras marcas.	Quais são as possíveis melhorias a serem feitas?	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.
Propor informações úteis em relação ao desenvolvimento de novas marcas setoriais, baseado na experiência da marca Brasil IT+.	O que se pode extrair do processo de criação da Brasil IT+ que pode ser usado como modelo para o desenvolvimento de outras marcas setoriais.	O processo de desenvolvimento da Brasil IT+ pode basear a criação de outras marcas setoriais.	Existem aspectos no desenvolvimento da Brasil IT+ que podem ser considerados modelos para a criação de outras marcas setoriais? Quais são estes aspectos?	Elaborada pela autora com base nos objetivos propostos.

## **V. GUIA PARA RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO**

As informações coletadas de fontes secundárias foram organizadas de acordo com o objetivo que pretende atingir. Da mesma forma foram analisadas as informações. Divididas em objetivos, as informações coletadas foram comparadas com as proposições, que por sua vez, são baseadas na teoria. Assim, as informações levantadas puderam ser confrontadas com o que a literatura indica acerca do assunto.