

A Gestão da Comunicação de Marca das Pequenas e Médias Empresas.

Um estudo que vai analisar as *startups* em Portugal

Brand Communication Management for Small and Medium Business

A study which will analyses startups in Portugal

Paula Oliveira - Universidade de Santiago de Compostela

paula.r.oliveira@sapo.pt

Paula Arriscado - IPAM- Marketing School - Universidade Europeia

paula.arriscado@salvadorcaetano.pt

Resumo:

Tornar as marcas mais próximas dos *stakeholders*, transformando-as em parte integrante da vida dos consumidores é um dos principais objetivos da comunicação de marca (Aaker 1991, 2010 e 2011; Arruda, 2009, Kapferer, 1992, 2003). A presente investigação tem por objetivo refletir sobre a importância da gestão da comunicação de marca das *startups* em Portugal e a importância atribuída à construção identitária da marca, à definição do posicionamento e conseqüentemente à imagem junto dos consumidores. A identidade da marca deve traduzir-se na conseqüência de um esforço deliberado

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

e estrategicamente desenvolvido pelas organizações e não ser fruto do acaso (Ruão, 2006), o que requer uma gestão sistemática e contínua, porque tem implicações no posicionamento e, conseqüentemente, na imagem da marca junto dos diversos *stakeholders*. Todas as empresas comunicam, quer o façam de forma planeada quer aleatória, a verdade é que sem comunicação não há marca. O presente estudo exploratório, que deverá assentar na junção de metodologias quantitativas e qualitativas, visa assim analisar como é fulcral as *startups* investirem em *branding*, ativarem marcas através de uma estratégia de comunicação planeada, uma vez que as ações certas ajudam à descodificação do produto ou do serviço, a aportar associações positivas para a marca, a construir reputação, confiança e credibilidade, contribuindo desta forma para aumentar o valor e a longevidade das marcas. Compreender como os empreendedores deverão lidar com os desafios da comunicação de marca num ecossistema tão competitivo, mesmo que com *budgets* mais modestos e trazer mais conhecimento sobre o *branding* aplicado a uma realidade empresarial, ainda em afirmação, serão os maiores contributos deste estudo.

Palavras-chave: Gestão da Marca; Comunicação de Marca; PME; *Startups*

Abstract:

Bringing brands closer to "stakeholders" by turning them into an integral part of consumers' lives is a major goal of brand communication (Aaker 1991, 2010 and 2011; Arruda, 2009 Kapferer, 1992, 2003). This research aims to reflect on the importance of managing startups brand communications in Portugal as well as the importance given to identity brand building, the definition of positioning and consequently the image with consumers in mind. Brand identity should be the result of a deliberate and strategically developed effort by organizations and not the result of chance (Rouen, 2006). It requires a systematic and ongoing management, as it has implications for the positioning and consequently the brand image among the various stakeholders. All companies communicate, either in a planned or a random manner. The truth is that without communication

there is no brand. This exploratory study, which focuses on the connection between quantitative and qualitative methodologies, seeks to examine how crucial it is for startups to invest in branding and to activate brands through a planned communication strategy. Certain actions will help the decoding of the product or of the service and contribute to positive associations with the brand, build reputation, trust and credibility, thus leading to an increase of the value and longevity of brands. This study aims to contribute in two major ways. Firstly, helping towards the realization of how entrepreneurs should deal with the challenges of brand communication in such a competitive ecosystem, even with modest budgets. Secondly, expanding the knowledge about branding when applied to an ever-growing business reality.

Keywords: Brand Management; Brand communication; SMEs; startups

1 Introdução

Para toda e qualquer empresa, a marca é seu o património mais valioso, pois acima de tudo, as marcas nascem para representar valores, associações, o negócio em si. Segundo a *American Marketing Association* (AMA), a marca é muito mais que a identidade visual: símbolo, sinais, um desenho ou combinação de ambos que identificam produtos/serviços e os diferenciam dos concorrentes. Os financeiros das empresas foram os primeiros a chamar a atenção dos *marketeers*, estrategas e gestores para a importância de um dos pilares da gestão da marca; o brand equity (capital da marca), mas numa perspectiva mais economicista, alertando-os para a relevância do ativo intangível mais importante de uma empresa: a marca. Torna-se crucial compreender que se trata de um ativo holístico das empresas, que une pessoas e negócio.

Em mercados de concorrência exacerbada, numa era de banalização dos produtos/serviços, quando surgem novos produtos são instantaneamente copiados pela concorrência, clientes exigentes e conscientes do seu poder de

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

decisão, facilmente se compreende que as empresas devem apostar fortemente no *branding* como fator de diferenciação para conseguir alcançar a longevidade no mercado.

Para que a marca se afirme no mercado é imprescindível uma gestão criteriosa e estrategicamente definida, nunca pensada a curto prazo. A gestão da marca passa pela definição da sua identidade; a marca enquanto personalidade, o posicionamento que traduz aquilo que a empresa pretende que a marca seja, é um conceito estratégico e, finalmente a imagem que os diversos *stakeholders* têm acerca da marca, a perceção mental da marca.

A personalidade da marca desempenha um papel fulcral na seleção da marca pelo consumidor como sendo a “sua marca”, apropriada ou não apropriada, podendo neste contexto afirmar-se que a personalidade da marca tem consequências ou efeitos no comportamento do consumidor, permitindo aos consumidores expressarem, através das marcas, as suas próprias personalidades (Aaker, 1997). O mesmo autor define a “personalidade da marca como o conjunto de características humanas associadas a uma marca”, em que os consumidores se identificam e procuram na marca a expressão, ou seja, uma extensão da sua personalidade.

A marca só existe na medida em que é comunicada, como refere Kapferer:

“A marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra” (1991, p.55)

para que possa ser conhecida e reconhecida, e pela imagem como o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca.

A identidade da marca é assim percebida na sua relação com dois conceitos-chave: Comunicação, forma como é exteriorizada, e imagem, o seu reflexo junto dos públicos-alvo.

Com este artigo pretende-se refletir sobre o exposto e articular a teoria a realidades práticas e concretas. Compreender, portanto, como as Pequenas e Médias Empresas (doravante designadas por PME) gerem marcas e mais

particularmente como as ativam através de uma estratégia de comunicação planeada. A literatura disponível sobre esta temática é escassa, contudo, pela revisão da que existe, percebeu-se que estas empresas dão pouca importância à gestão da marca e são os gestores/proprietários das empresas que tratam deste pelouro.

Continuando na mesma linha de raciocínio analisa-se uma nova realidade empresarial em Portugal: as *startups*. São jovens e promissoras empresas, dignas de estudo porque contribuem para a renovação do tecido empresarial português, captação de investimento estrangeiro e aumento do emprego.

As *startups* contam com empreendedores inovadores, apostam no mercado em conceitos disruptivos para captar o interesse de investidores, sobretudo estrangeiros, uma vez que, dispõem de escassos recursos quer humanos, materiais e financeiros. Impõe-se compreender, face a um cenário como o descrito, se as *startups* em Portugal reconhecem o impacto positivo da comunicação na ativação da marca. Se os empreendedores estão mais preocupados em dinamizar os modelos de negócio e captação de investidores do que na comunicação de marca e, finalmente se a gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo relevante na alavancagem dos negócios das *startups* nacionais.

O objetivo deste trabalho exploratório, ainda numa fase inicial, combina metodologias quantitativas e qualitativas que permitam chegar as conclusões que sejam um contributo para futuras investigações académicas.

2 A Marca: um conceito holístico marcado pela identidade

Nas últimas décadas, a gestão da marca, assim como a gestão de marketing deixaram de ser conceitos aplicados unicamente a produtos, estendendo-se agora a serviços, assim como a várias tipologias de organizações, quer sejam de natureza comercial ou sem fins lucrativos, grandes, médias ou pequenas empresas, e até mesmo a locais ou pessoas, com o intuito de ganhar relevância

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

através de posicionamento forte (Berthon et al., 2011; Aaker, 2011). Atualmente, as marcas têm uma dimensão estratégica, que soma de uma ideia inspiradora que une negócios, ideias e pessoas (Roper & Parker, 2006; Goldfarb, Lu, & Moorthy, 2009).

Quando analisamos múltiplas tentativas de definição do conceito, constatamos que este tornou-se cada vez mais complexo ao longo do tempo. Da simples definição proposta pela *American Marketing Association* (AMA), na década de 1960, que descreve marca como o “nome”, o “desenho” ou combinação dos dois, com a função de “identificar” e “diferenciar” os bens ou serviços, verificamos agora a integração de elementos que revelam a construção de um conceito estratégico (Chernatony & Dall’Olmo Riley, 1998) e de natureza holística (Keller, 2003, Schmitt, 2003). Por isso mesmo, para muitos autores, o principal objetivo na conceção de uma estratégia de *branding* é ganhar uma vantagem competitiva de longo prazo no mercado (Todor, 2014). Uma promessa com uma proposta de valor determinante no relacionamento das empresas com os seus diversos *stakeholders*, quer em contextos favoráveis, quer em momentos de crise que geram imagem negativa (Davison, 2002; Kotler & Kartajaya, 2003; Heller & Darling, 2012). Uma abordagem orientada não só para o cliente, mas também para os colaboradores (Tavassoli, Sorescu, & Chandy, 2014).

Quando falamos de marcas, falamos da “criação de associações” e “recordações” relevantes para os consumidores (Pinho, 1996), vinculando uma relação cada vez mais emocional e simbólica (Aaker 1991, 2010, 2011; Neal & Strauss, 2008; King, 1991). O caminho para o estabelecimento de “contratos” que procuram vincular as empresas e os consumidores através de cláusulas que, ainda que virtuais, buscam a fidelidade e lealdade dos consumidores (Kapferer, 1992).

As marcas são hoje uma promessa que pretende facilitar e enriquecer o dia-a-dia dos consumidores, simplificando a tomada de decisão e aportando menor risco (Keller & Machado, 2006). Neste sentido, para Olins (2003), as marcas passaram a representar “clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença”. De acordo com o conceito de personalidade da marca proposto por Kapferer (2003,1992) ou a marca enquanto pessoa de Aaker (1991, 2010), estas ajudam

também os seres humanos a definirem-se a si próprios, através das escolhas que fazem.

Aquilo que começou por ser uma simples definição em torno das características distintivas, neutras e objetivas (como uma denominação e um desenho), transformou-se num conceito personificado, que complementa a identidade física da marca.

A identidade procura assim determinar e captar os traços centrais, distintivos e duradouros de uma organização, pessoa, profissão, local ou sociedade, na tentativa de responder às seguintes questões: O que sou? O que faço? Como devo agir? (Alvesson, Ashcroft & Robin, 2008; Sveningsson & Alvesson, 2003; Alvesson, 2001).

Na génese da relação entre a marca e o consumidor está o próprio processo de construção identitária através de uma proposição de valor que a marca faz e que envolve benefícios tanto funcionais/rationais como emocionais e simbólicos (Aaker, 1991, 2010). Referimo-nos a um misto de associações que uma marca aspira conceber, ou sustentar, espelhando os valores e as ambições que preservem a sua singularidade. E são as organizações “donas” das marcas que têm a responsabilidade de assegurar o cumprimento desses requisitos e o dever de especificar o significado, a intenção e a vocação das suas marcas (Arriscado, Sobreira & Solana, 2015). É com base no que essas associações representam que se estabelece tanto a ação de compromisso da empresa, como a promessa para com o consumidor, pelo que a identidade da marca não é apenas a soma dos sinais gráficos que a representam, mas também as características psicológicas associadas à marca (Aaker, 2010; Lencastre; 2007; Ruão, 2006). Segundo Ghodeswar (2008), o sucesso da identidade requer que a marca esteja em sintonia com os clientes, se diferencie da concorrência e corresponda, ao longo do tempo, às expectativas por ela geradas. Resulta, pois, de um esforço deliberado e estrategicamente desenvolvido pelas organizações (Ruão, 2006), resultante de uma gestão sistemática, proactiva e numa perspetiva antecipada (Keller, 2003; Aaker, 2010; Kapferer, 2003).

3 Posicionamento e Imagem: a comunicação da marca transformada em percepção

Do sucesso na gestão da identidade sobressai o posicionamento com que a marca se propõe competir no mercado e do qual resulta a imagem que se pretende construir na mente dos *stakeholders*.

Portanto, para se desenvolver uma estratégia de posicionamento é preciso começar por se olhar para a sua identidade e evidenciar os seus traços nucleares, singulares e duradouros. Só assim se conquista um posicionamento destacado, relevante, superior e exclusivo, face aos concorrentes (Arriscado, Sobreira & Solana, 2015).

Para Keller (2003), uma marca bem posicionada é aquela que ocupa um nicho de mercado particular na mente do consumidor. Esse posicionamento é obtido pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, ganhando vantagens sobre essa concorrência (Aaker, 2011).

O ponto de partida para se obter um posicionamento diferenciado é ter em conta as características do produto, a sua “personalidade”, os seus benefícios funcionais e emocionais e, obviamente, o perfil do utilizador/consumidor. Kotler & Bes (2004) defendem que essa diferenciação deve satisfazer determinados pontos: “a importância”, na medida em que a diferença tem de oferecer um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores; “o destaque”, uma vez que a diferença necessita de ser oferecida de forma evidenciada; “a superioridade”, já que esta é superior a outras maneiras de se auferir benefícios; “a exclusividade” pela qual a diferença não pode ser copiada pelos concorrentes; e “o lucro”, porque a empresa tem de ser rentável.

Entre identidade e posicionamento há uma relação simbiótica que deve ter em mente a parte mais interessada, ou seja, os consumidores. Para Thompson (2005), a integração e influência da marca na mente do consumidor deve traduzir-se num posicionamento que aporta uma posição vantajosa no mercado. Conforme exemplifica Kotler & Bes (2004), está-se perante uma estratégia de posicionamento que diz ao consumidor que a marca tem características que lhe são importantes, constituindo a melhor opção. Se a marca não corresponder aos

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

princípios e valores dos consumidores e não cumprem as expectativas geradas, estes podem manifestar-se negativamente (Caetano *et al*, 2008). É pois, importante conhecer bem o que é relevante para o consumidor por forma a definir a melhor estratégia de posicionamento que melhor saliente os atributos/benefícios pelo tipo de uso, ou pelo tipo de utilizador, ou pelo simbolismo, ou pela concorrência, ou pela categoria de produto (Castro, 2002). Para Aaker (2010), a formação de um posicionamento que articule a identidade da marca e a identificação do tipo de atributos e benefícios, vai permitir orientar e afinar a estratégia de marca, facultar opções de expansão, melhorar a sua memorização, demarcar uma posição sólida face à concorrência, dar propriedade sobre um símbolo de comunicação e trazer eficiências na sua execução.

Se a identidade e o posicionamento estão na posse dos estrategas da empresa, a imagem é um conceito externo, construído na mente dos públicos, que afirma a marca no seu contexto organizacional, social e económico. A imagem é o resultado da síntese feita pelos públicos de todas as manifestações emitidas por uma entidade, seja uma pessoa, um governo, uma marca ou uma empresa. Manifestações que vão desde sinais como o nome, símbolos visuais, sonoros, produtos, mas também, serviços, comunicação, notícias, valores, história, atributos e benefícios dos produtos e serviços, assim como inconvenientes percebidos e conexões afetivas (Keller, 2003; Villafañe, 1998). Sendo assim, o conceito de imagem de marca pressupõe, para os públicos, um processo de construção/desconstrução, de associação e reflexão dos sinais emitidos pela marca (Argenti, 2009; Lencastre, 2007; Ruão 2006). Nesta perspetiva, a imagem de uma marca deve estar sempre a par do que advém da sua identidade, na medida em que esta precede sempre a sua imagem na mente dos públicos.

Ao ser um processo de representação mental (Argenti, 2009; Lencastre, 2007; Ruão 2006), externo à organização, a imagem pretendida nem sempre é a mesma que é percebida pelos públicos, pelo que podemos estar perante múltiplas imagens ou múltiplas dimensões da imagem (Ruão, 2006; Alvesson, 1990; Westphalen, 1991). Uma imagem forte/positiva/favorável é uma arma contra a concorrência, melhora a economia da empresa, pode evitar falsos

problemas e rumores (Heller & Darling, 2012; Fink, 1986). Por isso, Westphalen (1991) defende uma imagem justa, positiva, duradoura e original, para que – conforme defendem Serra & Gonzalez (1998) - seja capaz de inibir a recordação de outras marcas, fomentar uma relação de familiaridade entre marcas e públicos e demonstrar o empenho em permanecer no mercado.

A construção e gestão de uma imagem de marca requer, pois, várias operações, cujo processo começa por um diagnóstico interno e externo, com a análise dos consumidores, da concorrência e a sua auto-análise, para passar depois à definição da sua identidade nuclear e extensa, determinando a sua proposta de valor, bases de credibilidade e de relacionamento. Uma estratégia que acaba com a determinação do seu posicionamento, a elaboração dos programas de comunicação e a definição das métricas a usar para avaliar os resultados alcançados (Aaker & Joachimsthaler, 2009; Aaker, 2010).

Neste processo, a comunicação assume um papel aglutinador de todos estes elementos.

4 Comunicar para ativar a promessa da Marca

Segundo Villafañe (1998) e Sanz de la Tajada (1994) só uma rigorosa gestão integrada da comunicação, que assegure a coerência e unicidade do discurso sobre a identidade das organizações e das marcas, pode fazer convergir as múltiplas imagens, aproximando a imagem pretendida da imagem percebida pelos públicos. A comunicação é pois um elemento central nos processos da construção e gestão da marca, já que corresponde à ocasião em que esta se encontra com os seus públicos-alvo. É a comunicação que dá existência à marca, uma vez que sem comunicação a marca não existe (Morais, 2011; Arruda, 2009; Villafañe, 1998; Castro & Armario, 1993). Podemos assim dizer que a comunicação de marca é a responsável pelo processo de transferência da identidade e do posicionamento que se pretende ver traduzido em termos de imagem. Neste processo participam não só todas as mensagens veiculadas pelo mix comunicativo, mas também as enviadas pelas restantes variáveis do

marketing e pelo próprio comportamento organizacional (Argenti, 2009; Lencastre, 2007; Ruão, 2006).

A relação das empresas com o seu ambiente externo, hoje, não assenta apenas na venda de produtos, serviços, marcas, ou na comunicação de embalagem, modos de distribuição e preço, mas também no comportamento organizacional, na investigação e inovação que desenvolve, nos estilos de vida e até nas ideias que propõe para os *stakeholders*. Ou seja, essa relação é uma promessa que se comunica ativamente através de uma multiplicidade de formas e meios. Atendendo ao elevado número de mensagens que chega aos públicos-alvo é cada vez mais difícil comunicar, fazer-se notado, persuadir e influenciar. Mais do que persuadir, agora a tarefa é fazer-se notar. E fazer-se notar é obter relevância para o que se comunica (Arriscado, Sobreira & Solana, 2015).

E para se ter relevância na comunicação, a empresa tem de ter uma marca relevante que se afirme pela oferta de uma proposta de valor única e referencial, diferenciada pela inovação, capaz de a distinguir dos concorrentes, fidelizar clientes e conquistar mercado (Aaker, 2011).

Definida a promessa de valor, é preciso transmiti-la em função do mercado e do segmento alvo, seleccionando os conteúdos em função da panóplia de técnicas e canais de comunicação existentes com narrativas e formatos específicos. Um desafio permanente em cumprir a missão de fazer marcas desejáveis.

O mundo mudou e as marcas viram-se obrigados a mudar. Exige-se hoje uma fórmula capaz de corresponder às necessidades da marca e dos vários *stakeholders*. Hoje não basta ter um bom produto ou um serviço exímio, é fundamental dá-lo a conhecer, valorizando-o. Uma estratégia de longo prazo, em que cada oportunidade de ativação das marcas deve ser potenciada ao máximo através de diferentes pontos de contacto (Arriscado in Ferreira & Oliveira, 2015).

5 As PME nacionais e europeias

É reconhecido que "as pequenas empresas são fundamentalmente diferentes das grandes empresas" (Curran e Blackburn, 2001, p. 14), e Penrose (1959)

referiu a analogia de as pequenas e as grandes empresas serem fundamentalmente tão diferentes umas das outras como os *caterpillars* são das borboletas.

Segundo os últimos dados publicados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em 2012, as micro, pequenas e médias empresas em Portugal representam 99,9% do tecido empresarial português, são responsáveis por 60,9% do volume de negócios. Já as grandes empresas representam 0,1% do total, são responsáveis por 39,4%.

São igualmente importantes considerando o seu papel e contributos para a regeneração económica dos países (Blackburn e Jennings, 1996).

Informações avançadas em 2016 pela EUR-Lex Access to European Union law, as PME representam 90% de todas as empresas na União Europeia e constituem a espinha dorsal da sua economia. As PME geram dois em cada três postos de trabalho. Em 2013, mais de 21 milhões de PME disponibilizavam quase 90 milhões de postos de trabalho por toda a União Europeia. Estimulam um sentido de empreendedorismo e inovação, ajudando a promover a competitividade, o crescimento económico e o emprego na Europa.

6 Gerir Marcas em PME

Tal como referido, há que ter em consideração que as PME são diferentes das grandes empresas, como refere a literatura sobre a natureza da gestão praticada nas PME. Ou seja, a ideia de que as PME deveriam utilizar os mesmos princípios de gestão que as grandes empresas, mas a uma escala menor, tem vindo a ser posta em causa por diversos autores há muitas décadas, considerando que utilizam recursos escassos, que as distinguem e obviamente requer abordagens de gestão diferentes (Welsh e White, 1981).

Importa salientar que tem vindo a ser destacado as características únicas do marketing praticado nas PME assim como as lacunas de conhecimento e dificuldades ligadas à gestão da marca nestas empresas e a forma como devem ser ultrapassadas. As pequenas e médias empresas e em especial as

microempresas, são geralmente organizações com escassos recursos onde a gestão da marca tende a não ser uma das prioridades. Para além disso a literatura existente sobre a gestão da marca em PME é muito escassa.

Na literatura sobre gestão das marcas nas PME, Krake (2005) foi o primeiro a criar novas teorias e a apresentar recomendações práticas para os gestores destas empresas. Por isso, o trabalho deste autor é várias vezes citado por outros autores que lhe procederam na mesma área de estudo. Neste sentido, este artigo analisa as principais conclusões da investigação do autor dada a relevância e pertinência para a análise da temática alvo de estudo.

7 O Modelo de Gestão da Marca de Krake

No início do segundo milénio, a gestão da marca era um campo de estudo pouco abordado. A investigação até então desenvolvida contemplava a gestão da marca na sua generalidade e todos os estudos tinham por base as multinacionais. Por isso, Krake (2005) decidiu investigar a gestão da marca nas PME, construindo uma nova teoria, e fornecer novidades para empresários com interesse nesta matéria.

Essencialmente, o estudo de Krake (2005) expõe o papel da gestão da marca nas PME assim como as variáveis que influenciam essa gestão. Depois apresenta um novo modelo para o desenvolvimento da marca nas PME, destacando o papel interno de gestão da marca. A principal ideia de um artigo que escreveu é que a paixão pela marca por toda a empresa pode ser um fator importante e que deve ser iniciado pelo gestor (resultado do seu papel ativo) de modo a alcançar o reconhecimento da marca. Tal não acarreta custos e o impacto poderia ser significativo. Nesse processo, a criatividade é indispensável. Neste sentido, no artigo, Krake (2005) sugere uma ideia fundamental e prática aos gestores das PME: se estes pretendem o reconhecimento da marca devem começar por dentro, na organização, colocando a gestão da marca como uma prioridade na mentalidade diária. Referem-se de seguida os contributos resultantes da investigação do autor Krake (2005) para que, depois, se exponha e explique o modelo deste autor.

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

Em muitas PME, a gestão da marca recebe pouca ou nenhuma atenção diária. As possibilidades oferecidas por uma marca forte ou as condições que devem ser cumpridas para que se crie uma marca forte são quase ignoradas. O trabalho com outras empresas para aumentar o valor de uma marca – o co-branding – também é desvalorizado. Nestas empresas, muitas vezes o nome da empresa não é o mesmo que a marca o que diminui ainda mais as suas oportunidades de chamar a atenção das pessoas (Krake, 2005).

Tal acontece porque, raramente, estas empresas têm tempo para gerir a marca ou nem sequer estão conscientes do conceito de gestão da marca. Como esse conceito não está enraizado na PME, nenhum funcionário lhe dá atenção. O gestor pode ser extremamente importante na construção e aquisição de reconhecimento de uma marca quer interna quer externamente (Krake, 2005).

Muitas vezes a criação de elevada notoriedade da marca não é um objetivo consciente de marketing, determinado no orçamento da PME. Só quando questionados mais em profundidade, se percebe que essa notoriedade é um alvo que as empresas querem atingir. Como nas PME o volume de negócios é uma meta a curto prazo, estas empresas colocam a sua atenção nas vendas, estimulando-as para que possam sobreviver (Krake, 2005).

Porém, as empresas locais colocam o nome no máximo de superfícies possíveis como a embalagem, a fachada do edifício e o papel timbrado da empresa. Dentro da ampla gama de canais de comunicação, as empresas estudadas por Krake (2005) colocavam maior ênfase na televisão: publicidade e patrocínio de eventos televisionados. O autor chamou ainda a atenção para o facto de os empresários se mostrarem orgulhosos dos seus produtos e, como tal revelarem o desejo da sua marca ser vista como um significante de "qualidade", "atraente, chique e com design diferenciado" (Krake, 2005).

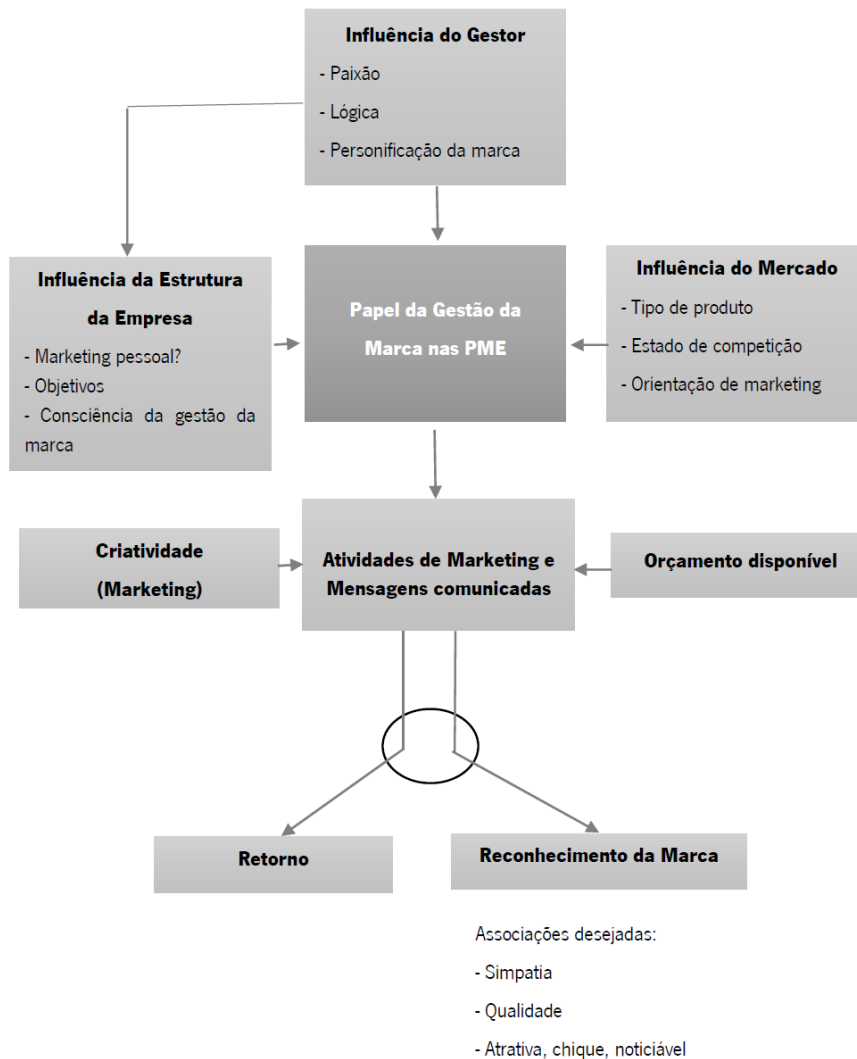
Ainda assim, concluiu Krake (2005), é difícil indicar um único fator que faça com que a empresa crie uma marca com alta notoriedade. Todavia, é claro para este autor que a criatividade é um fator importante e que deve partir do gestor da empresa (Krake, 2005).

Os problemas na gestão da marca são diversos e diferem de empresa para empresa, o que sugere que os problemas dependem do negócio. Esses

problemas da gestão da marca raramente são comparáveis aos problemas de marketing das PME descritos na literatura. Além do mais, esses problemas são extremamente diversos e, na prática, totalmente diferentes dos descritos na teoria do marketing. Se a literatura apresentasse mais informação sobre a gestão da marca e sua ativação através da política de comunicação nas PME seria mais simples compreender e interpretar os problemas dessa gestão e do marketing das PME, sobretudo no que respeita aos problemas idênticos que os proprietários encontram nessas áreas (Krake, 2005).

Ao analisar os resultados do estudo que efetuou, Krake (2005) deparou-se com um conjunto de fatores que influenciam o papel da gestão da marca nas pequenas e médias empresas. O autor representou-os graficamente no chamado modelo de funil (figura 1).

Figura 1: Modelo de Gestão da Marca



Fonte: Krake (2005:233)

O proprietário tem um duplo papel importante na gestão da marca. Como gestor determina a estrutura da organização e a atenção dada à gestão da marca. Também como empresário, muitas vezes personifica a marca, logo, tem um papel direto na comunicação da marca para o mundo exterior. Tal cenário é mais facilmente perceptível nas PME do que nas grandes empresas. A influência de

um empresário no negócio é maior e mais direto numa PME e a marca é muito mais integrada com o empresário de uma PME (Krake, 2005).

Na sequência da constatação anterior, a estrutura da empresa tem mais influência na gestão da marca nas PME do que nas grandes empresas. A estrutura de uma PME apresenta três aspetos que podem ter efeito na gestão da marca, nomeadamente, o pessoal de marketing, os objetivos e a sensibilização para a gestão da marca (Krake, 2005). O mercado em que a PME opera, os produtos que oferece e a sua orientação para o mercado, influenciam a gestão da sua marca. O número de concorrentes, para não mencionar o seu tamanho, tem um papel importante no que diz respeito à própria PME (Krake, 2005).

Uma PME é muito mais dependente e guiada pelo mercado, mas pode ter pouca influência sobre ele. Já uma multinacional pode exercer muito mais a sua vontade e, se quiser, alterar o mercado ou criar um (sub) mercado (Krake, 2005). Tanto a criatividade de marketing como o orçamento disponível afetam diretamente as atividades de marketing e as mensagens comunicadas pela PME. Para estas empresas, a criatividade pode determinar a quantidade de atividades de marketing. O orçamento pode influenciar o investimento nas ações de marketing e as mensagens que recebem por parte dos clientes. O orçamento vai determinar muitos fatores em diferentes graus, especialmente na publicidade, porque construir uma marca forte tem custos elevados (Krake, 2005). Como uma PME tem um orçamento muito mais limitado do que uma grande empresa, o orçamento vai influenciar o nível desejado de criatividade disponível para o marketing (Krake, 2005). O estudo revelou que, para uma PME, a meta desejada das suas atividades de marketing e comunicação é duplo. As pessoas querem criar reconhecimento da marca, mas também gerar volume de negócios - que para as PME significa concentrar-se na venda (Krake, 2005).

Finalmente, no modelo de funil vê-se que as atividades de marketing e as mensagens transmitidas afetam o volume de negócios e o reconhecimento da marca. Logo, o objetivo das ações de marketing e das mensagens comunicadas é ganhar volume de negócios e criar o reconhecimento da marca (Krake, 2005).

8 A Gestão da Comunicação de Marca nas PME em Portugal

Referiu-se que a literatura sobre a gestão da marca e conseqüentemente a comunicação da marca nas PME é escassa. A comunicação assume um papel importante na ativação da marca junto dos diversos *stakeholders*. São igualmente insuficientes os trabalhos de investigação académica sobre o fenómeno aplicado à realidade portuguesa. Contudo, pretendemos salientar as conclusões de dois estudos realizados para obtenção do grau de mestre em duas instituições de ensino superior nacionais; Instituto Politécnico de Lisboa e Universidade do Algarve.

Os resultados dessas pesquisas demonstram que nas PME a maior parte das decisões de marketing são tomadas pelo presidente da empresa. Mesmo assim, nas PME portuguesas, a gestão da marca é uma área à qual é dada pouca importância, sendo que, quando existem estratégias, estas são mal estruturadas (Carvalho, 2011).

Geralmente estas empresas optam pela unimarca, dando mais destaque à identidade visual da marca do que ao posicionamento que esta ocupa. As PME não planeiam convenientemente a gestão da marca, logo, não há uma estratégia de comunicação planeada e contínua. “Dada a reduzida dimensão das PME, e a gestão que trata da grande maioria dos aspetos relacionados com o marketing, verificando-se que as PME teoricamente valorizam as suas marcas, frequentemente opinam que tem uma boa posição nos seus mercados, mas não fundamentam esse aspeto com o devido estudo e conhecimento do seu target” (Carvalho, 2010).

9 As PME que gerem as suas marcas

As PME que gerem as suas marcas criam marcas relevantes, apoiam-nas de forma consistente ao longo do tempo e comunicam a sua identidade ao público externo e interno (Berthon et al., 2008). Como tal, sabem que uma cultura de marca que envolva toda a organização permite competir mais eficientemente num ambiente cada vez mais competitivo (Anarnkaporn, 2007).

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

As PME que percebem a importância da marca na sua estratégia de marketing demonstram vontade em implementar uma estratégia de marca (Wong e Merrilees, 2005). Essa estratégia orienta as decisões de marca e garante que estas sejam coerentes com as ações de marketing ao longo do tempo (Madvaharam et al. 2005; Michel, 2000, citados por Berthon et al., 2008). Enfim, têm uma marca com arquitetura coerente (Berthon et al., 2008). Bresciani e Eppler (2010) redigiram um conjunto de conselhos para uma empresa em início da atividade. Se seguir determinados tópicos, essa empresa vai evitar erros que podem custar dinheiro. Primeiro, devem considerar a elaboração de um plano de gestão da marca onde será escolhido o nome da empresa. O nome não deve ser funcional, ou seja, descrever a atividade atual da empresa, pois, no futuro, a empresa pode assumir outras atividades. Por isso, há que pensar no potencial de expansão (Bresciani e Eppler, 2010).

De seguida, a empresa deve aplicar critérios rigorosos para o logotipo de arranque que deve ser de fácil memorização, não ter conotação negativa e ser protegido. Igualmente fundamental é criar o manual de identidade corporativa onde constem as regras escritas para a aplicação do design da marca.

A comunicação, ao afetar o conhecimento que o consumidor tem da marca, também afeta o património da mesma. Desta forma, trabalhar a comunicação integrada de marketing, ou seja, ao combinar várias opções de comunicação, estabelece-se a consciência e a imagem que se deseja plantar na mente dos consumidores (Keller, 1998 citado por Horan et al., 2011). Todavia, o investimento na comunicação tradicional deve ser cauteloso, pois é um meio que exige somas avultadas. Por isso, há que trabalhar as relações públicas em media específicos, pois têm repercussões, sobretudo a curto prazo. Além disso, são preciosas em situações de crise em que a velocidade e conteúdo da resposta são críticas na manutenção da imagem de marca. Devem ainda ser exploradas atividades criativas para promover a marca como eventos, feiras e ainda o patrocínio de atividades (Carvalho, 2010).

Também a internet é um meio a descobrir, pois oferece ferramentas gratuitas. Todavia, pode exigir especialistas para executar estes instrumentos e um investimento de tempo. Por fim, é necessário medir o resultado, o que, muitas

vezes, é esquecido. É essencial medir os efeitos da gestão da marca para que, posteriormente, seja melhorada a estratégia da marca. Este é, assim, um processo que exige continuidade e interatividade (Bresciani e Eppler, 2010).

A comunicação da marca deve criar e comunicar todas as expressões da marca para o público interno e externo, e deve transmitir o propósito e a personalidade da empresa de forma clara e consistente. Os profissionais responsáveis por esta etapa devem definir as estruturas de conhecimento sobre a marca que pretendem criar na mente dos clientes-alvo e, no nível tático, avaliar o número cada vez maior de opções disponíveis para criar essas estruturas de conhecimento, especialmente em termos de várias alternativas de comunicação de marketing. A fim de acompanhar as percepções do cliente e a eficácia da comunicação, a empresa deve levar a cabo estudos constantes.

É fundamental que uma micro, pequena ou média empresa entregue excelência nos seus produtos e/ou serviços, ou seja, para entregar a promessa da marca ao cliente, para gerar valor, há que construir a marca de “dentro para fora” (Tosti e Stotz, 2001, citados por Khauaja e Toledo, 2005).

Compreende-se então que as PME têm de colocar a gestão da marca e a sua ativação para o mercado através da comunicação, nas suas prioridades.

10 As *startups* em Portugal. Uma nova realidade empresarial

Em Portugal no ano de 2015, nasceram em 12 meses 37.399 novas empresas, mais 3,3% em termos homólogos como demonstra um estudo da Informa da D&B, segundo o qual 2,5% das *startups* com menos de um ano são tecnológicas. Além do seu papel em termos de inovação, as *startups* primam por um forte contributo para a renovação do tecido empresarial e para a criação de emprego, tendo também capacidade de atrair capital estrangeiro e de se revelar apetecíveis para a aquisição por parte de outras empresas.

Paul Graham, conhecido por ser o fundador da Y Combinator, a maior das aceleradoras de *startups* do mundo, define a missão e o *core* do que significa ser uma *startup*, “as *startups* são empreendimentos humanos criados em condições de extrema incerteza para atingir elevadas taxas de crescimento.

Para Steve Blank “uma startup é uma organização construída para encontrar um modelo de negócios repetível e escalável”. Além disso, as startups são empresas inovadoras, de maneira incremental ou disruptiva (Zacchi, Ronzi 2016).

Dada a importância crescente no panorama empresarial português, muito devido à situação económica do país, o desemprego com números preocupantes, o Governo da República Portuguesa criou a *Startup Portugal* que é uma estratégia nacional para o empreendedorismo. Mais do que fomentar o espírito empreendedor, destina-se a apoiar quem já é empreendedor, a assegurar a longevidade das empresas criadas e aumentar o seu impacto na criação de emprego e de valor económico. Pensada a quatro anos, foca-se em três áreas de atuação: Ecossistema; Financiamento e Internacionalização.

Apesar de os portugueses serem na União Europeia os que mais arriscam em termos de empreendedorismo, Portugal tem uma das menores taxas de sobrevivência entre as empresas mais jovens. Tendo este cenário bem presente é importante ponderar de forma prática sobre o que separa os grandes dos pequenos e o que determina o sucesso e, inversamente, o que leva ao insucesso. A comunicação de marca, como vetor chave de sucesso, é disso um bom exemplo.

11 As *Startups* e a Gestão de Comunicação de Marca

Mesmo considerando a escassez da informação literária sobre a gestão da comunicação de marca das *startups* em Portugal, porque é uma realidade empresarial muito recente, este estudo revela-se de grande importância. As *startups* são a força motriz da dinamização da economia, assumem um papel de relevo no universo empresarial e rejuvenescem a indústria com tecnologias disruptivas. As estatísticas apontam para um crescimento exponencial de *startups* no ativo, estejam elas incubadas em universidades, centros de incubação, *fablabs*, *maker spaces* ou *design factories*.

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

A este propósito Bøllingtoft & Ulhøi (2005) analisaram que as incubadoras de empresas podem ser uma forma de responder às falhas do mercado. Para além do apoio administrativo prestado pela incubadora, as *startups* deixam de estar isoladas para passarem a estar numa comunidade. A incubadora permite ainda compensar a relativa fraca visibilidade no mercado. Bøllingtoft & Ulhøi (2005) destacam que tal pode ser conseguido através da marca da incubadora ou através das redes da própria incubadora, no caso de esta se ter tornado já conhecida e aceite. Também Salvador (2011) destaca a associação a uma incubadora ou a um parque científico como “sinais credíveis” para as *spin-offs* e *startups*, funcionando mesmo “como nomes de marca e licenças para este tipo de empresa”. Como para qualquer marca, há que ter em conta o tipo e o valor das associações, a qualidade percebida, a reputação e ainda a extensão da sua expressão. Às marcas são associados significados que permitem a identificação da empresa dos seus demais concorrentes. Salvador (2011) propõe que uma incubadora ou um parque de ciência possam funcionar como uma rede de associações positivas e favoráveis para as *startups* e, assim, como meio de identificação e diferenciação. Estas associações às *startups* são aspetos muito importantes já que constituem a identidade da marca (Aaker, 1996), isto é, aquilo que a marca representa para os seus clientes.

Assim, importa refletir como são geridas as marcas nas *startups* nacionais enquanto organizações isoladas e estas redes de associações, tendo em atenção o que representam e como se manifestam no âmbito da gestão de comunicação de marca.

Com o advento das novas tecnologias todas as organizações passaram por um processo de grande transformação, especialmente na gestão de negócios, cada vez mais virtuais, à distancia de um clique. Com as múltiplas vantagens que a internet proporciona, as empresas tiveram que repensar a forma como comunicam para os seus públicos. Uma comunicação cada vez mais interativa, relacional e bilateral.

As empresas conhecidas como *startups*, que pertencem totalmente ao mundo web, realizam as suas operações e o atendimento aos clientes utilizando as novas tecnologias, privilegiando o ciberespaço como o seu ambiente natural.

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

Trata-se de implementar uma mudança de maneira planeada, tendo como bússola a criatividade e a comunicação; tudo isto levando em consideração um complexo e mutável contexto que deixou de ser só real, físico, geográfico e agora também é virtual e imaterial.

A Internet inaugurou efetivamente um novo paradigma, cujas suas bases se prendem com a questão da aproximação, esta maior do que nunca, das empresas aos seus clientes e dos clientes às empresas. Para trás ficou o comércio tradicional com as suas restrições físicas e temporais, orientado a um mercado massificado e indiferenciado.

A Internet criou o novo mercado, caracterizado pelo consumidor individual, com as suas próprias características, com interesse por ofertas personalizadas, em qualquer hora e lugar (Molenaar, 1998 in Fonseca, 2000).

Acima de tudo, a estratégia de integração de meios tradicionais com digitais, lança o enorme desafio de assegurar a consistência da comunicação, uma vez que a era digital veio criar todo um novo formato de exercer comunicação empresarial, institucional e comercial, publicidade, relação com os media, entre outros.

A Web, é de facto, muito entusiasmante, no entanto existe um conjunto de ferramentas que são muito valiosas para o Marketing, imprescindíveis para que os Websites sejam bem-sucedidos Sterne (2000).

Este autor defende ainda que algumas ferramentas, como e-mail e as Newsletters digitais, são ferramentas não Web na Internet. No entanto, iremos abordar as mesmas, ainda assim, na perspetiva do Web Marketing, uma vez que são meios para a otimização do seu exercício. São ferramentas como estas que nos ajudam a galgar terreno na Internet (Fonseca, 2000).

O estudo exploratório, conforme referido, ainda numa fase inicial procura respostas para explicar se as *startups* ativam as suas marcas através de uma política de comunicação planeada, mesmo com *budgets* mais modestos, perceber se os empreendedores apenas centram a sua preocupação na otimização do modelo de negócios, captação de financiamento e presença nos

maiores eventos de empreendedorismo e tecnologia (e.g Web summit) para conseguir investidores.

A gestão da comunicação de marca pode estar a ser descurada e propõe-se investigar como uma estratégia de comunicação de marca é uma componente chave do marketing de qualquer empresa.

Compreender como os empreendedores deverão lidar com os desafios da comunicação de marca num ecossistema tão competitivo, e trazer mais conhecimento sobre o *branding* aplicado a uma realidade empresarial, ainda em afirmação e serão os maiores contributos deste estudo

12 Metodologia

Através de um estudo exploratório suportado pela triangulação de métodos, estudo quantitativo e qualitativo, pretende-se medir e comprovar as proposições equacionadas, desta forma, contribuir para a investigação académica sobre uma temática em que a literatura é praticamente inexistente e, se possível incentivar investigadores para aprofundar o estudo.

O estudo combina metodologias quantitativas (questionários com tratamento de dados em SPSS) para avaliar a importância percebida pelos empreendedores para uma gestão da comunicação de marca como meio de diferenciação e de credibilização das *startups*. A metodologia qualitativa (Focus Grupo) para compreender as causas subjacentes a essa mesma importância e caracterizar a forma como as marcas são geridas pelas *startups*, para descortinar se a gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo relevante na alavancagem dos negócios das *startups*.

Para tal, serão alvo de estudo as *startups* incubadas na ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários) e da UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto).

A ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários representa institucionalmente os jovens empresários portugueses e os apoia na sua

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

atividade empresarial. Foi, aliás, pioneira na promoção do empreendedorismo jovem em Portugal e, nos últimos anos, notabilizou-se no incentivo à adoção de modelos empresariais baseados na inovação, investigação e desenvolvimento. A ANJE tem-se empenhado na divulgação de sistemas de incentivo ao empreendedorismo, na prestação de serviços de aconselhamento empresarial a jovens empresários, na criação de centros de incubação de *startups*, no apoio à internacionalização de empresas, na realização de ações de qualificação profissional e na criação de redes de *networking*.

O UPTEC - Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto é a estrutura basilar de apoio à transferência de conhecimento entre a universidade e o mercado, criada para suportar a terceira missão da Universidade do Porto – a valorização económica e social do conhecimento gerado. Promove a criação de empresas de base tecnológica, científica e criativa e atrai centros de inovação de empresas nacionais e internacionais, o UPTEC contribui de forma sustentável para o crescimento da Região Norte. A sua organização por polos temáticos – Tecnologias, Indústrias Criativas, Biotecnologias e Mar, permite seguir uma estratégia de *cluster* e partilha de recursos entre *startups*, centros de inovação e projetos âncora, garantindo-lhes o apoio específico de que necessitam, ao mesmo tempo que as mantém inseridas numa rede alargada e transversal de parceiros nacionais e internacionais.

Referências bibliográficas

Aaker, D. (2011): *Relevância da Marca: como deixar os seus concorrentes para trás*. Porto Alegre: Armed Editora.

Aaker, D. (2010): *Building Strong Brands. A Masterpiece... Sophisticated Practical, and Readable Tom Peters*. London: Pocket Books Business.

Aaker, D. e Joachimsthaler, E. (2009). *Brand Leadership*. London: Pocket Books Business.

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York : The Free Press.

Alvesson, M. (2001): *Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity*. *Human Relations*, 54 (7), 863-886.

Anarnkaporn, Angkana (2007): Branding as a Competitive Advantage for SMEs. *RU International Journal*.

Arriscado, P., Sobreira, R. M., Solana, Y. (2015): "Implicaciones de la asesoría de prensa para la definición del posicionamiento de marca/ Implications of the press office for the definition of Branding», *Revista Mediterránea de Comunicación*, Grupo de Investigación Comunicación y Públicos Específicos (COMPUBES), Vol. 6, núm. 2, ISSN: 1989-872X, Alicante, 2015 (<http://www.mediterranea-comunicacion.org/Mediterranea/article/view/205>, aceded 26-10-2016);

Arriscado in Ferreira P. & Oliveira E. R. (2015): "Marketing a preto e branco", Porto: Edições Vida Económica»;

Berthon, P., Pitt, L. F., Chakrabarti, R., & Berthon, J.-P. (2011): Brand Worlds: From Articulation to Integration. *Journal of Advertising Research*, 51(1), 182 – 194.

Bøllingtoft, A. & Uihøi, J. P. (2005): "The networked business incubator leveraging entrepreneurial agency ", *Journal of Business Venturing* 20, 265– 290.

Bresciani, Sabrina & Eppler, Martin J. (2010): Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*. 19 (5): 356– 366.

Caetano, J., Soares M., Gouveia T. R., Joaquim R. & Dias R. (2008): *Marketing Ambiental*. Lisboa: Plátano Editora.

Carvalho André Vieira (2011): Estratégias de Marketing das PME - diagnóstico e análise. Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Lisboa, Portugal.

Carvalho Ricardo José Rodrigues de (2010): Branding para Micro e Pequenas Empresas. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve, Portugal.

Castro, A. & Armário, M. (1993): *Planificación Publicitaria*. Madrid: Ediciones Pirámide

Castro, J. P. (2002): *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

Chernatony, L. D. & Dall'olmo R. F. (1998): Defining A "Brand": Beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, (14), 417-443.

Curran, J. & R A, Blackburn (2001): *Researching the Small Enterprise*: Sage Publications.

Fink, S. (1986): *Corporate Crisis Leaders: Planning for the Inevitable*, American Corporate Leaders Association, New York, NY.

Fonseca, Miguel (2000): e-Marketing, Porto: Edições IPAM.

Ghodeswar, B. (2008): Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 4-12

Goldfarb, A., Lu, Q., & Moorthy, S. (2009): Measuring Brand Value in an Equilibrium Framework. *Marketing Science*, 28(1).

Heller, V. L. & Darling, J. R. (2012): Anatomy of crisis management: lessons from the infamous Toyota Case. *European Business Review*.

Horan, Gillian; O' Dwyer, Michele; Tiernan, Siobhan (2011): Exploring management perspectives of branding in service SMEs. *Journal of Services Marketing*, 114–121.

Kapferer, J.N. (2003): *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman

Kapferer, J. N. (1992): *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Nova Iorque: The Free Press.

Keller, L. K. (2003): *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*. New Jersey: Prentice Hall

Keller, K. L. & Machado, M. (2006): *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall

Khauaja, Daniela & Toledo, Geraldo (2005): Orientação para o mercado e construção de marca: estudo exploratório em uma empresa de telefonia móvel. *Revista de Gestão USP*, 12 (4): 73-88.

Kotler, P. & Bes, F. T. (2004): *Marketing lateral. Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*. Rio de Janeiro: Elsevier: Editora Campus

Del verbo al bit

Universidad de La Laguna, 2017

Krake, Frank (2005): Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management*.

Lencastre, P. M. (2007): *O Livro da Marca*. Lisboa: Publicações D. Quixote

Olins, W. (2003): *A Marca*. Lisboa: Verbo.

Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford: Blackwell.

Pinho, J. B. (1996): *O Poder das Marcas*. São Paulo: Summus Editorial

Roper, S., & Parker, C. (2006): Evolution of Branding Theory and Its Relevance to the Independent Retail Sector. *The Marketing Review*, 6(1), 55–71.

Ruão, T. (2006): *Marcas e Identidades: Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras

Salvador, E. (2011): “Are science parks and incubators good “brand names” for spin-offs? The case study of Turin”, *Journal of Technology Transfer*, 36, 203–232.

Sanz de la Tajada L. M. (1994): *Integración de la Identidad y de la Imagem de la Empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Serra, E. M. & Gonzalez, J. A. V. (1998): *A Marca: avaliação e gestão estratégica*. Lisboa: Editorial Verbo.

Sterne, Jim (2000) *Marketing na Internet: Integrando a Web à sua estratégia de Marketing*, Rio de Janeiro: Campus Editora

Del verbo al bit
Universidad de La Laguna, 2017

Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003): *Managing Managerial Identities: Organizational Fragmentation, Discourse and Identity*. *Human Relations*, 56, (10), 1163-1193.

Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014): Employee-Based Brand Equity : Why Firms with Strong Brands Pay Their Executives Less. *Journal of Marketing Research*, LI (December), 676–690.

Thompson, L. (2005): *Mind and Heart of the Negotiator*. Prentice Hall

Todor, R. (2014): The Importance Of Branding And Rebranding For Strategic Marketing. *Economic Sciences*, 7(2), 59 – 65.

Villafañe, J. (1998): *Imagem Positiva: Gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Westphalen, M. H. (1991): *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés-Editora

Wong, H.Y. & Merrilees, B. (2005): A brand orientation typology for SMEs: A case. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3): 155–162.