



GT - ESTRATÉGIA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

## **MARCAS PARA STARTUPS: o que são e qual a importância estratégica nos ecossistemas de inovação**

Lucas Fernandes Mooneyhan Silva, Max Leandro de Araújo Brito

### RESUMO

O ecossistema de inovação, principalmente quando relacionado às startups, tem se tornado cada vez mais competitivo e exigente, o que provoca uma necessidade de diferenciação que deve ir além da entrega de soluções tecnológicas oferecidas pelos negócios, mas também em como essas empresas se posicionam, comunicam e relacionam com seus stakeholders. Assim, o presente estudo tem por objetivo investigar a produção acadêmica que envolve o tema branding e gestão de marcas no ecossistema de startups. metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo, sendo classificado como descritivo. Como resultados, o estudo evidencia que branding e gestão de marcas só se tornam estratégia competitiva quando geram valor para o mercado ou para o negócio, possibilitando à organização alcançar patamares superiores à sua concorrência. Por fim, o estudo conclui que branding e gestão de marcas são importantes em um cenário competitivo, como o ecossistema de inovação ao qual as startups fazem parte. Além disso, foi evidenciada a reduzida produção que relaciona a gestão de marcas à realidade das startups.

**Palavras-chave:** Inovação. Startups. Estratégia.

### 1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade há um intenso diálogo sobre inovação e a necessidade de investir em um ecossistema que gere benefícios para as organizações inovadoras e, por consequência, para a sociedade. Fischer et. al (2022) destaca que, na área de gestão, os estudos sobre ecossistemas de inovação ganharam atenção e tornaram-se o campo central dos debates. Barbieri et al. (2010) se refere a ligação do conceito de inovação incorporado ao negócio como parte do seu *modus operandi* que se propõe a gerar resultados tangíveis e intangíveis de forma contínua e permanente.

Ao compreender inovação como um conceito que leva em conta, principalmente, a capacidade de uma nova ideia em gerar resultados, podemos definir os ecossistemas de inovação como o conjunto atores ou entidades que se relacionam com objetivo de possibilitar avanços em tecnologia e inovação (JACKSON, 2011).

Como protagonistas desse ecossistema temos as startups, que são definidas como empresas nascentes que transformam ideias em produtos de inovação, em



cenários marcados pela incerteza. Estando em estágios iniciais, essas empresas possuem ainda uma proposta de valor com foco em tecnologia e no ambiente digital (TORRES; SOUZA, 2016; VELASCO; GONZÁLEZ-BUENO, 2020).

O ecossistema de inovação, principalmente quando relacionado às startups, tem se tornado cada vez mais competitivo e exigente, o que provoca uma necessidade de diferenciação que deve ir além da entrega de soluções tecnológicas oferecidas pelos negócios, mas também em como essas empresas se posicionam, comunicam e relacionam com seus stakeholders. Para Porter (1996) a busca por eficácia operacional, isto é, fazer as mesmas atividades que o concorrente executa, de maneira superior, não se configura como uma alternativa suficiente para posicionar estrategicamente um negócio. É preciso desenvolver uma vantagem competitiva baseada em algo que é distintivo na empresa, e que dificulte as tentativas dos concorrentes em copiá-la.

Nesse sentido, um mecanismo capaz de posicionar os negócios de forma diferenciada na mente do consumidor são as marcas, definidas como um ativo intangível capaz de diferenciar um produto ou serviço no mercado frente a seus concorrentes a partir de um nome, termo, símbolo ou sinal gerando diferenciais funcionais e/ou emocionais para os clientes (KOTLER; KELLER, 2012).

Através das marcas é possível gerar desejo, criar vínculos duradouros, definir uma mensagem consistente que permita a startup ser escalada e tornar-se relevante. Tarefas as quais a gestão de marcas possibilita para o estabelecimento bem-sucedido de uma nova empresa no mercado, ajudando na aquisição, retenção de clientes e construção de uma reputação favorável para o negócio (BRESCIANI; EPPLER, 2010).

Há uma vasta produção com relação à gestão de marcas corporativas e também a respeito de empreendimentos nascentes, entretanto a interseção entre os dois campos ainda é pouco explorada, mesmo que já seja reconhecida a importância de estratégias de marca não só para grandes empresas, mas também para as pequenas (BRESCIANI; EPPLER, 2010).

Tendo em vista o contexto acima, o presente estudo tem por objetivo investigar a produção acadêmica que envolve o tema branding e gestão de marcas no ecossistema de startups. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura acadêmica, seguida de metodologia, resultados e conclusão do estudo.



## 2 STARTUPS E O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

---

É natural, ao se falar sobre inovação, fazermos uma relação direta e instantânea com a tecnologia, entretanto Carvalho, Reis e Cavalcanti (2011) nem sempre a inovação precisa de ambientes com alta tecnologia para se desenvolver, permitindo que ela ocorra em diversos setores e organizações de diferentes portes. Os autores relatam que há necessidade de inovação visto o ambiente competitivo contemporâneo que obriga todos a buscarem soluções inovadoras para assim ocupar lugar de diferenciação no mercado, citando ainda recursos que viabilizam o desenvolvimento da inovação, sendo estes: "ambiente propício à inovação; pessoas criativas (empresários, colaboradores, funcionários), preparadas e estimuladas para inovar; processo (ou método) sistemático e contínuo." (CARVALHO; REIS; CAVALCANTI, 2011, p.15)

Levando em conta esse entendimento sobre inovação e o ambiente fértil para que ela ocorra, podemos levantar o tema sobre os chamados ecossistemas de inovação, definido por Gastrand e Holgersson (2020. p. 3) como: "o conjunto em evolução de atores, atividades e artefatos, instituições e relações, complementares ou substitutas, importantes para o desempenho inovador de um ator ou de uma população de atores." É a partir do fomento desse ambiente multidisciplinar, diverso, propício ao surgimento de novas ideias, que soluções são criadas às demandas da sociedade, desenvolvendo não só as atividades de cunho mercadológico com foco em trocas monetárias mercado, como também organizações de impacto que criam novas e eficientes formas de resolver problemas sociais, ecológicos e econômicos.

São nesses ecossistemas que as startups vêm ganhando força para se desenvolver, segundo Miranda de Oliveira Júnior, Cahen e Borini (2019) o seu desenvolvimento muitas vezes depende das relações formadas dentro dos ecossistemas de inovação onde convivem. Contexto o qual, pequenas e grandes empresas buscam através da inovação manterem-se competitivas, Dalmarco et al. (2017) relata sobre a importância do fomento à criação de startups como forma de desenvolvê-la. Proporcionando crescimento econômico e sociais que servem como uma alternativa para lidar com as taxas de desemprego de um país.



Para Ries (2011, p. 27) "Uma startup é uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço sob condições de extrema incerteza.". Torres e Souza (2016) destaca a característica temporal de uma startup, explicada pelo período o qual busca-se por um modelo de negócio sólido e de crescimento, estando exposta a riscos constantes, até que se estabeleça como empresa. Cumprindo com o apresentado, ainda em meados do século XIX, por Bacon (1867, p. 177): "Assim como os nascimentos das criaturas vivas são inicialmente malformados, assim também são todas as inovações". Isto é, um negócio não pode ser considerado uma startup para sempre, o caráter de abertura recente e pouco tempo de mercado são fundamentais para que se enquadre nesse segmento.

### **3 O CONCEITO DE MARCAS E VALOR DE MARCA OU BRAND EQUITY (BE)**

---

No ambiente de negócios são frequentes as discussões que tratam sobre a busca por gerar valor. Entretanto, por ser um conceito que envolve aspectos intangíveis, é natural que surjam dúvidas no que se refere ao significado de valor. Kotler e Keller (2012, p. 9), explicam o valor como: "a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição deste produto."

Porter (2001) descreve valor como a quantia que os consumidores estão dispostos a pagar pelo que é ofertado pela empresa. Criar valor para os clientes que superem o custo da produção do que é ofertado, é o objetivo de qualquer estratégia de negócios. Em meio a um cenário de alta competitividade entre concorrentes, Porter (1996) argumenta que para sobrepor-se aos concorrentes ou manter-se competitiva no mercado, devem as empresas entregar um valor superior aos seus clientes, o que a possibilitará aplicar preços mais altos. Não sendo assim, a escolha seria criar um valor equiparável aos concorrentes com um menor custo de aquisição.

Percebemos, dessa maneira, que a busca pela entrega de um valor único e superior frente aos concorrentes, tem relação direta com o pensamento estratégico para negócios, objetivando tornar os negócios mais competitivos. Porter (1996) declara que para isso é preciso ser diferente, desenvolver nas empresas um conjunto de atividades distintas que garantam a estas oferecer um valor singular. Para alcançar a



diferenciação no que se refere a oferta de valor, a inovação se apresenta como uma vantajosa alternativa.

Kim e Mauborgne (1997) apresentaram o conceito de *Value Innovation*, podendo ser traduzido como Inovação de Valor. A premissa se baseia em dar pouca atenção em igualar-se ou derrotar seus concorrentes e, ao invés disso, torná-los irrelevantes. Para isso, é preciso, segundo os autores, moldar novas condições para as indústrias, não colocar a concorrência como referência, focar em soluções valorizadas pelo maior número de consumidores - mesmo que para isso tenham de renunciar a alguns outros -, não se contentar com as soluções que já ofertam ao mercado, mantendo-se sempre atenta ao que oferecer de novo, priorizar sempre o que é necessário para resolver a dor do cliente, indo além do que já é tradicionalmente oferecido pelo setor.

Entende-se, então, que a construção de valor para um negócio está relacionada à busca por diferenciação no mercado. E para alcançar esse objetivo, as marcas desempenham um papel de protagonismo. Outra definição de marca, frequentemente utilizada no desafio de conceituar o que estas são é da *American Marketing Association* (AMA). Segundo Wood (2000, p. 664), a definição da AMA em 1960 para marcas foi exposta da seguinte maneira: "um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação deles, destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferenciá-los dos concorrentes."

Wood (2000) afirma que tal definição foi criticada pela ênfase dada ao produto e aos elementos visuais como recursos de diferenciação. Na mesma linha crítica, Avis (2009) afirma que o problema da definição da AMA está na ausência da consideração sobre atributos intangíveis da marca. O que fez, relata o autor, a organização em 1995 adicionar à definição a frase: "qualquer outra característica" de forma a contemplar a visão mais ampla sobre a marca.

Bedendo (2020) explica que mesmo antes da definição da AMA, já existia a definição de marca de ponto de vista mais amplo. Considerado um dos primeiros a tratar a marca sob uma perspectiva estratégica, indo além da diferenciação entre produtos, Gardner e Levy escreveram em 1955 o artigo "*The Product and the Brand*", para *Harvard Business Review* (BEDENDO, 2020). Para Gardener e Levy (1955) o nome



da marca é mais do que um rótulo para diferenciar fabricantes de produtos, é um símbolo complexo que representa um conjunto de ideias e atributos. Isso não diz respeito somente à sonoridade do nome ou o seu significado literal, mas ao corpo de associações construído em torno da marca ao longo do tempo. Esses conjuntos de ideias, sentimentos e atitudes que os consumidores têm sobre as marcas são cruciais para eles escolherem e aderirem às que parecem mais apropriadas.

Ainda com o objetivo de tratar a marca de forma mais ampla, Keller (2003) estabelece uma diferença entre marcas com "m" minúsculo e marcas com "M" maiúsculo ("marcas" e "Marcas"). Marcas com "m" minúsculo seriam aquelas que para serem criadas foi preciso apenas novo nome, logotipo ou símbolo para um produto. Já as Marcas com "M" maiúsculo, vão muito além disso e buscam construir reconhecimento, reputação e destaque no mercado. As marcas são ativos intangíveis capaz de diferenciar um produto ou serviço no mercado frente a seus concorrentes a partir de um nome, termo, símbolo ou sinal gerando diferenciais funcionais e/ou emocionais para os clientes. (KOTLER; KELLER, 2012).

Esse ideal de marcas com ativo, surge segundo Aaker (2015), ao final da década de 80 quando executivos passam a perceber que caso as organizações não detivessem ativos de marcas que viabilizassem as estratégias de negócios a estratégia estaria fadada ao fracasso. A importância das marcas é tão grande podendo-se afirmar que de nada adianta um ótimo modelo de negócios ou estrutura de preços, caso não se tenha uma marca poderosa capaz de cativar e incentivar seu público a investir em sua solução (HAMMOND, 2017).

É inapropriado conceber marcas apenas como nome, pois estas são como uma promessa do negócio para ofertar os atributos e benefícios dos seus produtos e serviços aos consumidores, sendo seu principal desafio e objetivo construir associações positivas para elas no mercado (KOTLER, 2000). Fournier (1998) afirma que as marcas não apenas ajudam na vida dos consumidores que as escolhem, mas sim dão sentido às suas vidas. Podemos concluir então que os consumidores não escolhem marcas, eles escolhem estilos de vida.

Wood (2000, p. 666) definiu as marcas como: "um mecanismo para alcançar vantagem competitiva para as empresas, por meio da diferenciação. Os atributos que



diferenciam uma marca proporcionam ao cliente satisfação e benefícios pelos quais ele está disposto a pagar."

Tendo em vista a associação feita entre o conceito de valor citado inicialmente e o papel e definição do que são as marcas, é possível afirmar que as marcas geram valor seja para o negócio, seja para o consumidor. Assim como tratado por Aaker (1998), ao definir que a marca gera valor para o cliente e para as empresas.

Aos clientes a marca atua facilitando sua interpretação e compreensão de informações sobre produtos e marcas, além de gerar mais confiança a este nos momentos de decisão de compra e ainda proporcionar uma maior satisfação no uso do que foi adquirido. Já para as empresas a marca gera maior eficiência e eficácia dos programas de marketing, lealdade à marca, diminuição da necessidade de competição por preços com concorrentes (o que permite a manutenção de preços e margens mais altas), viabiliza a criação de extensões de marcas e atuação da empresa em novas áreas de negócio, destaque frente aos concorrentes quando nos canais de distribuição e, somado a tudo isso, assegura uma vantagem competitiva difícil de ser alcançada pelos competidores no mercado.

Esse entendimento facilita a compreensão e abordagem da definição de *Brand Equity* ou Valor de Marca que consiste em todas essas formas de gerar valor para negócios e clientes a partir das marcas, segundo Aaker (1991). Aaker (1998) define brand equity como os ativos e passivos que a marca – seu nome e símbolo – detém e podem adicionar ou deduzir valor do que é ofertado pela empresa aos clientes. Para Keller (1993) o Brand Equity pode ser compreendido como os resultados mercadológicos atribuídos à marca quando associada a um produto ou serviço que não seriam os mesmos caso não houvesse o uso desta na sua oferta. Em linha com Keller (1993), Veloutsou e Guzmán (2017) argumentam que é com base neste conceito que o valor da marca é medido, podendo ser entendido como o valor que uma marca agrega a um produto ou serviço em comparação com o valor de um produto ou serviço similar sem marca.

É importante ressaltar a diferença entre as definições de *Brand Equity* e *Brand Value*. Por mais que ao traduzir as palavras para o português, ambas possam ser entendidas como Valor de Marca, na literatura acadêmica e no mercado, os termos têm



significados diferentes. Raggio e Leone (2007) apresentam o entendimento que o *Brand Equity* reside na perspectiva do consumidor sobre a marca e *Brand Value* está relacionado à perspectiva da empresa detentora da marca.

Nesse sentido, Keller (1993) expõe que há duas formas de abordar o valor da marca. Uma delas é a abordagem financeira, que leva em conta o valor financeiro da marca, na qual a importância é dada principalmente em casos de aquisições, fusões, vendas ou alienações e o valor é extraído de outros ativos da firma. A outra está centrada na avaliação estratégica sobre a relação e comportamento do consumidor com a marca, definida pelo autor como *customer-based brand equity*. Esta tem como objetivo melhorar o desempenho da marca na mente dos consumidores, sendo esse considerado o ativo mais importante para o negócio. Para o autor, o valor financeiro da marca só importa, alcançando sucesso e passando a ser relevante, quando antes forem definidas estratégias de marca lucrativas frente ao consumidor.

Raggio e Leone (2010) fazem uma relação entre os dois conceitos, afirmando que o *brand value* (propriedade da empresa) é afetado diretamente pelo *brand equity* (propriedade do consumidor). Devem os gestores da marca, focar em desenvolver atividades para construir a marca que apresentem os benefícios funcionais, emocionais, sociais, entre outros, da marca, mas a definição em última instância se as promessas de benefícios são ou não cumpridas são dadas pela perspectiva e ponto de vista consumidor. Isso pode ser feito a partir do gerenciamento das dimensões que compõem o *Brand Equity* de um negócio, assim como no processo de gestão de marcas e suas ferramentas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

---

O presente estudo é qualitativo, sendo classificado como descritivo. A pesquisa qualitativa é uma forma de analisar o contexto de forma complexa, não tratando as variáveis de forma isolada, mas sim integrada ao meio. Para Neves (1996), consiste na união de diversas técnicas interpretativas, com objetivo de descrever e compreender componentes de um sistema complexo.

Quanto à classificação, podemos entender os estudos descritivos como sendo, segundo Sigelmann (1984, p. 145): "aqueles que têm como único propósito descrever



condições existentes". No caso deste trabalho, aprofundar-se no entendimento das marcas como um ativo relevante para startups em ambientes competitivos, como os ecossistemas de inovação.

Para isso, foi utilizada técnica de pesquisa bibliográfica, buscando um aprofundamento maior sobre a literatura acadêmico-científica, identificação de problemas e investigação daquilo que já foi estudado, relacionado a marcas, gestão de marcas, branding e o ecossistema de inovação. O que possibilitou uma avaliação, à luz da teoria, sobre a importância das marcas e sua gestão para as startups, assim como para o ecossistema de inovação, do qual fazem parte.

Segundo Soares, Picolli e Casagrande (2018), a pesquisa bibliográfica pode ser tanto um capítulo que compõe uma tese ou dissertação, assim como a própria pesquisa em si mesmo. Lima e Miotto (2007) evidenciam que a pesquisa bibliográfica tem sido amplamente utilizada em trabalhos exploratórios ou descritivos, principalmente quando não há uma relevante produção científica do tema a ser explorado, visto que a principal fonte de pesquisa são as fontes bibliográficas. Esse procedimento metodológico, se apresenta como solução para o pesquisador na busca de encontrar respostas para o seu problema de pesquisa.

---

#### 4 ANÁLISE REFLEXIVA

O aumento da concorrência e, conseqüentemente, da competitividade entre empresas é característica marcante dos mercados atuais. No caso do ecossistema de inovação, inclusive, o setor nasce e ganha força a partir da intensificação da competição entre os empreendedores na busca por melhorias contínuas, inovação e desenvolvimento de diferenciais competitivos. Segundo Sena (2020), é desse processo de busca incessante por distinção que novos nichos são criados e novos mercados surgem. Em 2021, mesmo com a pandemia, Sabará (2022) destaca os recordes de crescimento conquistados pelo setor de inovação, somente neste ano, 959 startups se tornaram unicórnios (termo dado a startups com valor de mercado superior a 1 bilhão de dólares), além de uma movimentação de mais de USD 600 bilhões em investimentos.



Nota-se, então, que a disputa por relevância neste mercado passa a ser marcada, também, pela disputa entre concorrentes. Subrahmanya (2022) aponta para um crescimento de startups de tecnologia desde 2010, entretanto poucas têm se demonstrado capazes de sobreviver no mercado, o que traz à tona a importância de se discutir a respeito da competitividade no contexto dessas empresas. Silva Junior (2021) enfatiza que por serem organizações, geralmente, de micro e pequeno porte necessitam de um melhor entendimento do seu potencial competitivo para assim lidarem com corporações concorrentes de maior porte.

Para se tornar competitivos no mercado, os empreendedores devem vislumbrar além da solução (produto ou serviço) ofertada ao mercado, pelas suas startups. Urde (1994) já citava que em um cenário de competição os produtos por si só não são mais diferenciais, sendo necessário fazer com que o mercado perceba valor agregado no que é oferecido para que as organizações não precisem competir com base em preço e disponibilidade. Justificando esse cenário, Carvalho e Laurindo (2010) diferenciam a busca por eficiência operacional de estratégia competitiva. A eficiência operacional consiste no esforço despendido pela empresa para melhorar a forma como executa seus processos ou atividades operacionais similares a de seus concorrentes, objetivando igualar-se ou ultrapassá-los nestes quesitos, para oferecer produtos com melhores atributos.

Entretanto, por se tratar de operações semelhantes não garantem vantagens ou diferenciais competitivos para os negócios, pois tem se tornado cada vez mais difícil diferenciar-se através de melhorias operacionais ou de produto, pela facilidade de serem copiadas e apropriadas pela concorrência. A estratégia competitiva só ocorre quando gera valor para o mercado ou para o negócio, possibilitando à organização alcançar patamares superiores à sua concorrência. Nesse sentido, Urde (1994) afirma que ter uma organização orientada ao valor de marca é uma estratégia de sobrevivência.

Bedendo (2019) cita ainda que ao invés de apenas investir em avanços nas tecnologias operacionais, às organizações devem buscar a diferenciação com base nas relações emocionais e simbólicas através das gestões de marcas ou branding, o que



torna as marcas ativos estratégicos por serem elementos diferenciadores, proporcionando às startups mais longevidade e sucesso no mercado.

Mesmo assim, o fato é que para startups em estágio inicial é natural que os empreendedores tenham foco no desenvolvimento e melhoria da solução ou atividade fim do negócio. Bresciani e Eppler (2010) apontam que os empreendedores tendem a concentrar-se mais em dimensões financeiras e produtivas, deixando de lado a definição de estratégias de branding e comunicação, por estas não serem necessárias para dar início a um negócio. Entretanto, caso o valor do produto ou solução final desenvolvida, não for comunicado de maneira a gerar interesse e desejo no público, o negócio se tornará pouco competitivo e, conseqüentemente, insustentável.

Sabe-se, então, da importância latente em ocupar lugar de destaque frente à concorrência por parte das startups. Com a competitividade tornando-se cada vez mais intensa, as marcas possibilitam que a solução proposta pelo negócio não seja apenas uma commodity, agregando valor ao que é ofertado, conquistando usuários, parceiros, clientes e investidores, assim como contribuir com o fortalecimento da cultura organizacional que, além de engajar os colaboradores do negócio, pode também atrair novos talentos. É preciso melhorar o currículo dos empreendedores, incluindo diretrizes de branding para startups com foco no desenvolvimento de ferramentas de baixo custo (BRESCIANI; EPPLER, 2010).

A utilidade das marcas no caso das startups vai além de gerar valor para clientes, usuários e seus impactos positivos para o negócio. Surge a figura do investidor anjo, já citado como um dos principais atores desse ecossistema. Sendo Branding um ato de estabelecer diferenças, criando estruturas mentais que auxiliam o consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos facilitando sua tomada de decisão (KOTLER; KELLER, 2012), podem as marcas, afirma Ruzzier e Ruzzier (2015), criar histórias que chamarão atenção para o posicionamento único e original do negócio. Critério esse, importante para captação de investimentos externos.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As marcas são, além de um nome, símbolos e rótulos, ativos estratégicos para negócios que buscam ocupar um lugar distinto e positivo na mente do consumidor. Esses ativos geram valor tanto para as startups, quanto para os clientes ou usuários. Para as startups, tornando os programas de marketing mais eficientes, conquistando clientes fiéis, reduzindo a necessidade de competição por preços, definindo uma promessa de marca consistente que permite às startups escalarem de forma sustentável, atraindo novos talentos e investidores, fortalecendo ainda a cultura organizacional e organizando os objetivos estratégicos do negócio. Para os clientes, gerando confiança na decisão de compra, tornando mais clara as informações sobre produtos e soluções, dando sentido às suas vidas, contribuindo com o desenvolvimento de um estilo de vida.

A partir da investigação da produção acadêmica relacionada a branding e gestão de marcas, foi possível constatar a importância das marcas e sua gestão em um cenário competitivo, assim como é o ecossistema de inovação ao qual as startups fazem parte. Além disso, foi evidenciada a reduzida produção que relaciona a gestão de marcas à realidade das startups, sendo essa a principal limitação para o desenvolvimento deste trabalho.

O motivo aparente para tal situação, seria devido ao fato de que o fenômeno de crescimento dessas empresas de base tecnológica, é recente. Entretanto, através do trabalho e de sua pesquisa, foi possível avançar na produção acadêmica que propõe a interseção entre gestão de marcas e startups.

Sendo assim, ficou verificada a utilidade científica e mercadológica deste estudo, tanto para a comunidade acadêmica, quanto para os empreendedores de startups. Isso, pois oferece ao mercado, conhecimento em uma área ainda pouco explorada, mas muito relevante para tornar os negócios mais competitivos e sustentáveis, assim como ao meio acadêmico, visto a baixa produção científica no que se refere a trabalhos, que unem os conhecimentos em marcas e sua gestão, à sua relação e importância para startups.



## REFERÊNCIAS

- AAKER, D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, Nova Iorque, 1991.
- AAKER, D. A. *On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas*. Bookman Editora, 2015.
- AAKER, D. A. *Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca*. Gulf Professional Publishing, 1998.
- AVIS, M. The problems of brand definition. University of Otago, ANZMAC, p. 1-10, 2009.
- BACON, F. *Lord Bacon's Essays: With a Sketch of His Life and Character, Reviews of His Philosophical Writings, Critical Estimates of His Essays, Analysis, Notes, and Queries for Students, and Select Portions of the 'Annotations' of Archbishop Whately*. AS Barnes & Company, 1867.
- BARBIERI, J. C. et al. Innovation and sustainability: New models and propositions. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2, p. 146–154, 2010.
- BEDENDO, M. *Branding: processos e práticas para a construção de valor*. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.
- BEDENDO, M. *Gestão estratégica de marcas no contexto do consumo responsável: proposta de um modelo teórico*. 2020. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- BRESCIANI, S.; EPPLER, M. J. Brand new ventures? Insights on start-ups' branding practices. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 19, n. 5, p. 356- 366, 2010.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTI, M. B. *Gestão da inovação*. 2011. Curitiba: Aymará.
- CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- DALMARCO, G. et al. The use of knowledge management practices by Brazilian startup companies. *Revista de Administração e Inovação*, n. 14, p. 226-234, 2017.
- FISCHER, B. et al. Innovation ecosystems: new perspectives and the way forward. *Innovation & Management Review*, vol. 19, n. 1, pág. 2-11, 2022.
- FOURNIER, S. Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of consumer research*, v. 24, n. 4, p. 343-373, 1998.



GARDNER, B. B.; LEVY, S. J. The product and the brand. *Harvard Business Review*, v. 13, p. 33-39, 1955.

GASTRAND, O.; HOLGERSSON, M. Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, p. 90-91, 2020.

HAMMOND, K. L. *Branding: Brand Identity, Brand Strategy, and Brand Development*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017.

JACKSON, D. J. What Is an Innovation Ecosystem? Washington, DC. Disponível em: <[http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson\\_What-is-anInnovation-Ecosystem.pdf](http://erc-assoc.org/sites/default/files/download-files/DJackson_What-is-anInnovation-Ecosystem.pdf)>, 2011.

KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

KELLER, K. L. Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive marketing*, v. 5, p. 7-20, 2003.

KOTLER, P. *Administração de marketing*. 10. ed. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. *Administração de Marketing*. 14. ed, São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R.. Value innovation. *Harvard Business Review*, v. 1, 1997.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista katálysis*, v. 10, p. 37-45, 2007.

OLIVEIRA JÚNIOR, M.; CAHEN, F. R.; BORINI, F. M. *Startups and Innovation Ecosystems in Emerging Markets: A Brazilian Perspective*. Palgrave macmillan. 2019.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

TORRES, N. N. J.; SOUZA, C. R. B. Uma Revisão da Literatura sobre Ecosystemas de Startups de Tecnologia. XII Brazilian Symposium on Information Systems, Florianópolis, SC, Maio, 17-20, pág. 385-392, 2016.

VELASCO, T. B.; GONZÁLES-BUENO, J. Startup business valuation: a state-of-the-art review. *Finance, Markets and Valuation*, Asociación para la Formación y la Investigación en Ciencias Económicas, vol. 6, n.2, pág. 55-69, 2020.



RAGGIO, R. D.; LEONE, R. P. The theoretical separation of brand equity and brand value: Managerial implications for strategic planning. *Journal of Brand management*, v. 14, p. 380-395, 2007.

RIES, E. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. 1. ed. Nova Iorque: Crown Business, 2011.

RUZZIER, Maja; RUZZIER, Mitja. Startup branding funnel: a new approach for developing startup brands. In: Singapore: Global Science and Technology Forum (GSTF). 2015. p. 32-34.

PORTER, M. E. O que é estratégia. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

PORTER, M. E. The value chain and competitive advantage. *Understanding business processes*, v. 2, p. 50-66, 2001.

VELOUTSOU, C.; GUZMAN, F. The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded. *Journal of Product & Brand Management*, vol. 26, n.1, p. 2-12, 2017.

WOOD, L. Brands and brand equity: definition and management. *Management decision*, vol. 38, n.9, p. 662-669, 2000.

SABARÁ, F. A força das Startups no Brasil. *Forbes*: 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-collab/2022/01/a-forca-das-startups-no-brasil/>> Acesso em: 27 de julho de 2023.

SIGELMANN, E. Tipos de pesquisa: aspectos metodológicos específicos. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 36, n. 3, p. 141-155, 1984.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa bibliográfica, pesquisa bibliométrica, artigo de revisão e ensaio teórico em administração e contabilidade. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

SENA, Lucas. Regulação de novos mercados e inovação: uma abordagem a partir do Estado empreendedor e do interesse público. *Revista de Direito Setorial e Regulatório*, Brasília, v. 6, nº 1, p. 99-116, maio 2020.

SUBRAHMANYA, M. H. B. Competitiveness of High-Tech Start-Ups and Entrepreneurial Ecosystems: An Overview. *International Journal of Global Business and Competitiveness*. vol. 17, pág. 1-10, 2022.

SILVA JÚNIOR, C. R. Mensuração da Competitividade de startups baseada em múltiplos fatores. 2021. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - 131 Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul.



URDE, M. Brand Orientation – A Strategy for Survival. *Journal of Consumer Marketing*, vol. 11, n. 3, pág. 18-32, 1994.