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

Larissa Silva Vilela

Brand Equity em startups inovadoras de serviço:
fatores influenciadores no processo de construção

São Paulo

2021

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do programa de Pós-Graduação em administração

LARISSA SILVA VILELA

***Brand Equity* em startups inovadoras de serviço:
fatores influenciadores no processo de construção**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadores:

Prof. Dr. Edson Crescitelli

Prof^a. Dra. Iná Futino Barreto

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo

2021

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.

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Vilela, Larissa.

Brand Equity em startups inovadoras de serviço: fatores influenciadores no processo de construção / Larissa Vilela. - São Paulo, 2021.
115 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2021.

Orientador: Edson Crescitelli.

Co-orientador: Iná Barreto.

1. Brand Equity. 2. Startups. 3. Els. 4. Serviços. 5. Inovação . I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Nome: Vilela, Larissa Silva.

Título: Brand Equity em startups inovadoras de serviço: fatores influenciadores no processo de construção

Dissertação apresentada à Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obter o título de Mestre em Administração.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.^(a) Dr.^(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof.^(a) Dr.^(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof.^(a) Dr.^(a): _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Esta jornada denominada mestrado representa a concretização do anseio de ser e estar entre os que mais admiro: os professores. E poder fazer aos demais, o que fizeram por mim.

Agradeço a Deus pela vida em meio a tantos mestres. A começar pela infância cercada de livros no recinto familiar, com a alfabetização pela minha amada mãe Gislaine em sua escola, onde me ensinou as primeiras letras nomeando a natureza, números e frações em experimentos culinários e expandiu meu horizonte com as músicas natalinas em língua estrangeira. Como pelas noites ausentes de meu amado pai Celso, seja dando aula ou corrigindo provas. E além de professores, meus pais foram fundamentais para o início e conclusão deste trabalho. Desde a segurança emocional e financeira que me deram para que eu tomasse a decisão de mudança profissional para realizar este sonho até por todos os altos e baixos ao longo do caminho, como maternidade, separação e pandemia, e ainda pelas inúmeras vezes que me auxiliaram nos cuidados com a Cecília para que eu pudesse me dedicar à dissertação. Indescritível o papel fundamental deles em minha vida, muito além do papel de pais. Gratidão e amor infinito a vocês. Agradeço também à Cecília, filha amada que desde que chegou foi inspiração e motivação para a conclusão deste projeto e início de inúmeros outros a serem realizados.

Agradeço especialmente ao Prof. Dr. Edson Crescitelli pela oportunidade que me foi dada de receber sua orientação, uma honra imensa e tamanha admiração que tenho por toda a sua carreira e à docência que exerce, com aulas de excelência didática e inspiradoras para os alunos. Como também agradeço a oportunidade de ser aluna especial em sua disciplina e ser sua monitora. E à Prof^a. Iná Futino Barreto por ter aceitado o desafio de ser minha co-orientadora, e por toda a paciência, dedicação e presença ao longo deste projeto, fundamentais para sua conclusão.

Agradeço também ao Milton Daré, fundador do FEAngels, grupo de investidores- anjo de ex alunos da FEA, que me ajudou a abrir portas juntos aos entrevistados. Como também agradeço a cada entrevistado pelo tempo despendido para este projeto, sem a participação de você, este projeto não seria possível.

Às professoras Selma e Sibebe do Piaget, que em tenra idade me acolheram nos primeiros passos de convivência social e me ensinaram sobre o que hoje chamam de “diversidade”, em uma escola onde não havia distinção social e de raça, éramos todos, crianças.

Às professoras Rose, Sandra, Marlene e Terezinha do colégio Nossa Senhora Auxiliadora, que com tanto afeto e paciência, me apresentaram às ciências, a matemática, o português, o teatro e a escola como um todo, que colocou espiritualidade em minha vida, nos seus rituais na capela. Às professoras Maria Alzira, Ana Maria, Eliana, Eliane, Elizete, Elizabeth, saudosos Médão (prof. Arquimedes), Pascoal, Barca e Assae da ETL, que ampliaram o meu saber e do meu senso crítico. Do IAL, agradeço ao professor Paulo Geres pelo reforço em física no seu horário de descanso para esclarecer nossas dúvidas para o vestibular; agradeço ao professor Marcis Vinicius por nos estimular a pensar por conta própria e a questionar o *status quo* da sociedade, à professora Darci por me abrir o mundo da literatura e do teatro, que delícia eram as tardes de ensaio, quanta saudade! Agradeço a todos os professores do colégio Etapa de São Paulo, onde não fui aluna, mas assídua frequentadora e estudante de seus materiais disponíveis no website que foram fundamentais para eu estar hoje aqui.

Agradeço ao professor Dr. Mauro Rocha Cortes, estimado Caju da Universidade Federal de São Carlos, primeiro mentor profissional que se tornou um amigo, e que me ensinou sobre Teoria das Organizações, política, poder das associações e persistência, ao me dizer um dia durante uma dificuldade para realizar uma tarefa: “Nada é impossível até que se prove o contrário” e este momento sempre me vêm à mente quando estou frente a desafios. Agradeço ao professor Dr. Francisco José da Costa Alves, cuja aula fenomenal de macroeconomia me motivou à continuidade do curso de graduação em Engenharia (sim, eu quase desisti). Gratidão ao Prof. Dr. Roberto Martins que me ensinou métodos estatísticos e gestão de qualidade e me guiou durante meu estágio na Motorola e produção da monografia de conclusão de curso, que também foi meu projeto de estágio, tendo sido premiado pela empresa, o que me proporcionou a efetivação antes mesmo da conclusão da graduação. O meu muito obrigada! Ao saudoso professor Dr. Paulo Eduardo Gomes Bento que me ensinou e sensibilizou sobre ergonomia no trabalho, que pude aplicar durante período na Bosch e na DuPont, onde constatee a importância do trabalho de um engenheiro para impactar ou não a saúde de um trabalhador. Aos professores do departamento de Engenharia de Materiais. Durante o curso, confesso que não foram disciplinas nas quais mais me dediquei, mas na atuação profissional precisei reler suas apostilas de Injeção plástica, siderurgia e processos metalúrgicos. Agradeço à Prof. Dra. Andrea Lago da Silva, que ministrou a primeira aula de marketing que tive na vida e já despertou em mim o gosto pela área. Agradeço também aos demais professores da família UFSCar, cujas aulas me deram a base profissional e despertaram o interesse pelo saber científico e cujo convívio harmônico de elevado nível intelectual me despertou profunda admiração pelo meio acadêmico. Portanto, agradeço também ao Prof. Dr. Edemilson Nogueira (ainda guardo o caderno com

anotações de engenharia econômica), ao Prof. Dr. Marcelo Silva Pinho (pelos trabalhos com empresas de base tecnológica no estado), ao Prod. Júlio César Donadone (e o inesquecível documentário “The Corporation” durante a aula), ao Prof. Dr. Moacir Godinho; à Prof^a. Dra. Ana Lúcia Torkomian, ao Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho, ao Prof. Dr. Flávio Fernandes, ao saudoso Prof. Dr. Moacir Scarpelli e Prof. Dr. Reinaldo Morabito.

Gostaria de agradecer também aos professores do Instituto de Economia da Unicamp, onde cursei minha primeira Pós-graduação que me abriu portas profissionais. Gratidão ao Prof. Dr. Paulo Davidoff pela brilhante primeira disciplina do curso de Economia Brasileira. Ao Prof. Dr. Miguel Juan Bacic pela aula de Estratégia e à Prof^a. Ana Rosa Sarti pela magnífica aula de Mercado Financeiro.

Agradeço aos professores do MBA em Marketing da ESPM, cujas aulas inspiradoras me auxiliaram na tomada de decisão de mudança profissional para a área de marketing. A começar pelo professor mestre Ruy Sanches, que nos acompanhou ao longo de todo o curso com paciência e dedicação. Também agradeço ao Prof. Dr. Bruno Bordeaux cuja disciplina “Comunicação Integrada de marketing” me levou à disciplina do Prof. Dr. Edson Crescitelli na FEAUSP. Agradeço ao Prof. Dr. Fabio Câmara Araújo de Carvalho pela excelente aula de Inteligência competitiva, cujos conhecimentos foram fundamentais em inúmeros trabalhos que realizei. Ao prof. Dr. Sydnei Manzione cujas aulas de fundamentos de marketing foram fundamentais para minha jornada profissional e acadêmica, uma vez que minha formação original é em outra área. Ao prof. Dr. Gilmar Marques que lecionou formidavelmente “Marketing de Serviços”, que serviu de base inclusive para esta dissertação. À prof^a. Dra. Daniela Khauaja que ministrou “Branding” brilhantemente, disciplina que também foi a base e inspiração para o presente projeto.

Agradeço aos professores da FEAUSP, Prof^a. Dra. Ana Ikeda e Prof. Dr. Andres Veloso pelas valiosas orientações para vida acadêmica ao longo da disciplina de Métodos Qualitativos - Que privilégio assistir a uma das últimas aulas da Prof^a. Ana-, ao Prof. Dr. Guilherme Shiraishi e Prof. Dr. Lino Rodriguiz, pelas oportunidades de trabalho e principalmente de convivência na Universidade. Agradeço à Prof^a. Dra. Bernadete Grandolpho pelos esclarecimentos na disciplina de Técnicas de pesquisa, ao Prof. Dr. Marcelo Caldeira Pedroso, cuja aula de modelo de negócios me aproximou da área de inovação onde atuo hoje. Gratidão imensa também à Prof^a. Dra. Renata Spers e brilhante aula de prospecção de futuros e ao Prof. Felipe Borini pela lição de didática em sua aula de Estratégia de Inovação.

Agradeço à Prof. Mestre Christiane Menezes, ao Prof. Dr. Lucas Dreves, à Prof^a. Dra. Eliane Teixeira, Prof^a Mariana Oreng e à Prof^a. Dra. Bruna Pereira Losada Mussa pela oportunidade de exercer a atividade acadêmica na Saint Paul Escola de Negócios.

Agradeço aos sócios da Ace Startups e professores da ESPM, Pedro Waengertner e Luis Gustavo Lima pela oportunidade de trabalho junto à um time incrível em uma empresa pioneira na transformação brasileira por meio da inovação, quanta honra fazer parte desta missão com vocês.

Não posso esquecer dos amigos docentes e da academia, que sempre se fizeram presentes: Prof^a. Dra. Denise Siqueira, Prof^a. Dra. Kelly Cristina, Prof^a. Dra. Celina Yamakawa, Prof. Dr. Leonardo Bachega.

Tantos mestres, tantas lições, que prazer imenso ter assistido à aula de cada um de vocês. O meu muito obrigada pela diferença que fizeram em minha vida. Que honra poder estar entre vocês. Peço a Deus força e inspiração para retribuir ao Brasil de alguma forma, tudo o que fizeram por mim. A partir de agora esta é a minha missão.

RESUMO

Vilela, L. S. (2021). *Estrutura de referência para construção de branding equity nas startups de serviço inovadoras* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

É crescente a importância das empresas tecnológicas denominadas *startups* para o desenvolvimento econômico de muitos países e que, portanto, atraem crescente atenção de gestores públicos e privados. No Brasil, 41,35% dessas *startups* são de serviços (Abstartups, 2019), setor que corresponde a um percentual significativo do PIB, de 72,9%. O que torna expressiva a importância das empresas que prestam seus serviços inovadores por meio da internet (EIs) de origem como *startup*. E sua adoção é associada a um elevado grau de incerteza para potenciais clientes, particularmente quando estas empresas têm uma origem como *startups*, pela assimetria de informação existente entre a empresa e o seu mercado, que desconhece sua solução, e por ser incipiente, lhe falta um histórico de entregar o que promete e enfrenta restrições financeiras para divulgar sua solução e o valor que entrega. Soma-se a estas dificuldades, o fato destas empresas de serviço inovadoras terem características distintas dos serviços tradicionais: elas são tangíveis, homogêneas, separáveis e estocáveis. Estudos teóricos afirmam que a construção de patrimônio de marca (*brand equity*) tem um papel relevante na escolha e tomada de decisão pelo cliente. Portanto, baseado em 13 entrevistas em profundidade com fundadores e diretores, este estudo explora como se deu a construção de seu patrimônio de marca entre as EIs de origem como startups e com características distintas de serviços usuais. Alinhada à teoria de construção de brand equity conforme CBBE (*customer bases brand equity*) de Keller (1993), o presente estudo identifica as ações realizadas para a construção de cada etapa de *brand equity* nestas empresas, como propõe uma estrutura de referência para sua construção. Foram identificadas ações relacionadas à marketing de conteúdo (DCM), parcerias estratégicas, equipe de vendas, participação em eventos, criação de comunidades, OCR (*online customer review*), co-criação de soluções, ações boca a boca e a importância de reflexão sobre a cultura da empresa por parte da equipe. A estrutura de referência proposta contribui para a teoria e prática ao sugerir fases específicas para construção de *brand equity* conforme particularidades mencionadas das empresas pesquisadas e propõe, como primeira etapa, a proeminência da autoridade e solução inovadoras, seguida pela tangibilidade de valor junto à construção da imagem, que por sua vez é legitimada e reforçada pela equipe da empresa ao ser coerente com toda a comunicação interna e externa e ressonância por meio de co-criação de soluções e comunidades. Ademais, como a parte empírica do estudo é baseada no contexto

brasileiro, amplia-se o conhecimento a respeito das EIs de origem como startups no Brasil. Por fim, apresenta as limitações do estudo com a agenda de pesquisas futuras.

Palavras-chave: EIs. Startups. Brand equity. Serviços.

ABSTRACT

Vilela, L. S. (2021). *Reference structure for building branding equity in innovative service startups* (Masters dissertation). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

There is growing importance of technology companies called startups for the economic development of many countries and, therefore, attract increasing attention from public and private managers. In Brazil, 41.35% of these startups are services (Abstartups, 2019), a sector that corresponds to a significant percentage of GDP, of 72.9%. This makes the importance of companies that provide their innovative services through the internet (EIs) of origin as a startup. And its adoption is associated with a high degree of uncertainty for potential customers, particularly when these companies have a origin as startups, by the asymmetry of information existing between the company and its market, which is unaware of its solution, and because it is incipient, it lacks a history of delivering what promises and faces financials restrictions to disclose its solution and the value it delivers. In addition to these difficulties, the fact that these innovative service companies have distinct characteristics from traditional services: they are tangible, homogeneous, separable and totable. Theoretical studies state that the construction of *brand equity* plays an important role in the choice and decision-making of the client. Therefore, based on 13 in-depth interviews with founders and directors, this study explores how the construction of their brand heritage took place among the original IEs as startups and with distinct characteristics of the common services. Aligned with keller's (1993) *brand equity* theory (CBBE), this study identifies the actions carried out for the construction of each *brand equity* stage in these companies, as proposed by a reference structure for its construction. Actions related to content marketing (DCM), strategic partnerships, sales team, participation in events, community creation, OCR (online customer review), co-creation of solutions, word of mouth and the importance of reflection on the company's culture by the team were identified. The proposed reference structure contributes to theory and practice by suggesting specific phases for *brand equity* construction according to the particularities mentioned of the companies surveyed and proposes, as a first step, the prominence of the innovative authority and solution, followed by the tangibility of value in the construction of the image, which in turn is legitimized and reinforced by the company's team by being consistent with all internal and external communication and resonance through co-creation of solutions and communities. Moreover, as the empirical part of the study is based on the Brazilian context, the knowledge about the original EIs as startups in Brazil is broadened. Finally, it presents the limitations of the study with the agenda of future research.

Keywords: EIs. Startups. Brand equity. Services

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide CBBR de construção de <i>brand equity</i>	37
Figura 2 – Subdimensões dos pilares de construção da marca.....	40
Figura 3 – Modelo de <i>branding</i> de serviços.....	42
Figura 4 – <i>Brand equity</i> em serviços.....	43
Figura 5 – Ações realizadas pelas EIs para construção de <i>brand equity</i> conforme modelo CBBE.....	98
Figura 6 – Modelo de referência para construção de <i>brand equity</i> em EIs com origem como <i>startups</i>	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Definições de <i>brand equity</i>	33
Tabela 2 – Lista de EIs listadas para entrevista.....	55
Tabela 3 – Relação de entrevistados e empresas.....	57
Tabela 4 – Roteiro sobre a empresa (primeira parte).....	62
Tabela 5 – Roteiro sobre a empresa (segunda parte).....	64
Tabela 6 – Roteiro sobre as características de serviço presente nas EIs.....	65
Tabela 7 – Roteiro sobre a construção de <i>brand equity</i> (primeira parte).....	68
Tabela 8 – Roteiro sobre a construção de <i>brand equity</i> (segunda parte).....	70
Tabela 9 – Roteiro sobre a construção de <i>brand equity</i> em empresas de serviço.....	72
Tabela 10 – Classificação das empresas quanto às características de serviços.....	80

LISTA DE SIGLAS

B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
CBBE	<i>Customer-based brand equity</i>
DCM	<i>Digital Content Marketing</i>
EI	<i>Internet-Enable Service Innovativeness</i>
OCR	<i>Online Customer Review</i>
SAAS	<i>Software as a service</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Problema de pesquisa	20
1.2	Justificativa.....	21
1.3	Método de coleta de campo	21
1.4	Organização do estudo.....	23
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1	Serviços: suas características nas empresas de serviços inovadoras	26
2.1.1	Intangibilidade versus tangibilidade	28
2.1.2	Heterogeneidade versus homogeneidade	29
2.1.3	Inseparabilidade versus separabilidade	29
2.1.4	Perecibilidade versus imperecibilidade	30
2.2	Empresas de serviço Inovadoras: EIs	31
2.3	<i>Brand equity</i>	32
2.4	Construção de <i>brand equity</i> e modelos propostos	36
2.4.1	Modelo CBBE- CBBE- Customer- based brand equity	36
2.4.2	<i>Brand equity</i> para serviços	40
2.4.3.1	Ousar ser diferente.....	42
2.4.3.2	Determinar a própria fama.....	43
2.4.3.3	Conexão emocional	43
2.4.3.4	Internalização da marca	44
2.5	<i>Brand equity</i> nas EIs.....	45
3.	METODOLOGIA.....	50
3.1	Processo de Amostragem	53
3.2	Coleta de dados.....	58
3.3	Análise de dados.....	73

3.3.1 Atlas TI	74
4. RESULTADOS.....	75
4.1 Serviços: suas características nas empresas de serviços inovadoras.....	75
4.1.1. Tangibilidade versus Intangibilidade	75
4.1.2. Heterogeneidade versus homogeneidade	77
4.1.3. Inseparabilidade versus separabilidade	77
4.1.4. Perecibilidade versus imperecibilidade.....	78
4.2 EIs e origem <i>startups</i> e os desafios para adoção.....	80
4.3 Construção de <i>brand equity</i> nas EIs.....	82
4.3.1 Construção de <i>brand equity</i> conforme modelo CBBE- Customer Based brand equity	82
4.3.1.1 Proeminência.....	82
4.3.1.2 Desempenho e imagem	86
4.3.1.3 Julgamentos e sentimentos.....	91
4.3.1.4 Ressonância.....	93
4.3.2. Construção de <i>Brand equity</i> conforme modelo para Serviços	98
5. ESTRUTURA DE REFERÊNCIA	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	104
6.1 Contribuições do Estudo	104
6.2 Limitações do Estudo.....	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos foi possível observar o desenvolvimento do empreendedorismo e das empresas denominadas *startups*, que atraem crescente atenção de gestores privados e públicos (Oecd, 2013). Conceitualmente, o termo *startup* designa uma instituição humana projetada para criar novos bens e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2012). Segundo Blank e Dorf (2012), a denominação *startup* está associada a modelos de negócios escaláveis (capacidade de aumentar em receita, com custos e tempos reduzidos) e rentáveis.

Segundo o relatório global do ecossistema de *startups*, do Projeto Genoma Startup (2020), entre 2017 e o primeiro trimestre de 2019, elas geraram aproximadamente \$3 trilhões de dólares, valor superior ao PIB da Inglaterra. Este número representa mais do que o dobro do valor gerado por elas cinco anos atrás e a expectativa é que dobre a cada dez anos (Marmer, Hermann, Dogrultan, Berman, Eesley & Blank 2011). Portanto, as *startups* são importantes alavancas do desenvolvimento econômico de um país, o que justificou o lançamento do programa *Startup Brasil* em 2013, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação e que tem por finalidade apoiar projetos de tecnologia e *software* (Werlang & Fonseca, 2016). Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, a quantidade de empresas cadastradas na associação dobrou entre 2012 e 2017, de 2.519 para 5.147 negócios e registra atualmente 13.348 empresas no país (Abstartups, 2020), sendo que 41,35% são do setor de serviço. Segundo o IBGE (2019), o setor de serviços correspondeu, no segundo trimestre de 2019, a 72,9% do PIB Brasileiro. A relevância econômica do setor, alinhada ao crescente número de *startups* de serviços no país, demonstra a importância destas empresas.

No presente estudo o foco serão as empresas de serviços inovadoras que prestam seus serviços por meio da internet e que são denominadas de EIs (*internet-enable service innovativeness* ou empresas inovadoras que prestam serviço pela internet), e que tiveram sua origem como *startups* e já vivenciaram o crescimento do negócio. Segundo Dotzel, Shankar e Berry (2013), EIs são empresas provedoras de serviços inovadores que oferecem novas e únicas proposições de valor por meio da internet. Não necessariamente uma EI tem origem como *startup*. Um exemplo seria o Banco Original, que apesar de ser uma EI por oferecer serviços de um banco de varejo de forma digital, tem como origem a fusão de dois bancos tradicionais, o Banco JBS e o Banco Matone. Por outro lado, um exemplo de EI de origem como *startup* são as Fintechs (Featherman & Pavlou, 2003) e o Banco Nubank, por ter sido criado em um ambiente de extrema incerteza, uma vez que seus fundadores tinham funções executivas em outras empresas antes de iniciarem a empreitada.

As EIs possuem características que a distinguem de serviços usuais. Uma delas é a impessoalidade, pois trata-se de uma relação consumidor – sistema e não do consumidor com uma figura humana que disponibilize o serviço (Dimoka, 2010).

Outro aspecto que difere as EIs das prestações de serviços usuais é a forma como as características básicas de serviços - intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade - se manifestam em EIs. Segundo Huang & Rust (2013), a tecnologia da informação transforma os serviços em duas direções: i) podendo torná-los mais próximos de bens, sendo mais tangíveis (soluções híbridas e integradas), separáveis (como EIs), homogêneas (com automação) e estocáveis (com armazenamento de serviços na nuvem, denominado *cloud computing*); ou ii) mais caracterizados como serviços (intangível, inseparável, heterogêneo e perecível pela personalização) se não houver uma preocupação com o armazenamento de dados do serviço prestado e com a experiência do usuário. Em EIs, a automatização dos processos contribui para que frequentemente se tornem mais separáveis, homogêneas e estocáveis, mas, por outro lado, a intangibilidade é reforçada quando não há a possibilidade de testar o serviço antes da compra (Gümmesson & Lovelock, 2004), o que gera um risco percebido maior quanto à variação na performance (Murray & Schlacter, 1990).

Na literatura, o oferecimento de serviços com constância, ou seja, sem variação na performance, demonstra um nível superior de qualidade (Roberts & Urban, 1988). Portanto, como as EIs possuem esta característica, apesar de impessoal, poder-se-ia inferir que as EIs têm maior capacidade de entregar o que prometem e com qualidade em comparação à prestação de serviço usual e por isto teriam a preferência entre seus clientes. Porém, isto não é uma verdade, sendo que aproximadamente 90% das startups acabam falindo (Marmer et al, 2011). E um dos fatores para não sobreviverem deve-se ao desconhecimento destas empresas pelo público-alvo e também pela intangibilidade de seus produtos, o que gera consequentemente falta de credibilidade e elevada percepção de risco. Este desconhecimento das EIs pelo seu público-alvo traduz uma assimetria de informação (Kirmani & Rao, 2000). A teoria da sinalização diz que o mercado é constituído por informações imperfeitas e assimétricas entre os agentes (Spence, 1974). Um exemplo seria o fato de empresas como as EIs conhecerem melhor a qualidade de seus produtos do que seu público-alvo (Erdem & Swait, 1998). Por outro lado, uma empresa pode desconhecer seu público-alvo e suas necessidades e acabar por não ofertar um produto ou serviço que este esteja disposto a pagar.

Uma forma de tratar a assimetria de informação é justamente por meio da sinalização, ou seja, da divulgação ao outro ente econômico sobre seus atributos, desde que estes sinais sejam críveis (Tirole, 1988). Segundo Spence (1974), sinais são atributos manipulativos ou atividades

que transmitem informações a respeito dos agentes econômicos. Uma vez que o outro agente econômico passe a ter todas as informações sobre sua atividade, a assimetria cessaria. Em um mercado onde as informações são simétricas, ou seja, os agentes – marca e público - possuem conhecimento da existência, atividades, produtos e serviços de ambos, somente a comunicação da marca sobre seus atributos é suficiente (Erdem & Swait, 1998). Porém, em uma realidade onde há assimetria de informação, ou seja, a marca é desconhecida do público em geral, como no caso das EIs, uma comunicação unilateral dela não gerará valor (Erdem & Swait, 1998). Isso ocorre porque quando há assimetria da informação, os sinais emitidos por um agente (no caso, a empresa) não serão recebidos pelo outro agente (o consumidor), a menos que o emissor (empresa) consiga construir credibilidade (Erdem & Swait, 1998). Credibilidade está relacionada a dois principais componentes: fidedignidade e expertise, ou seja, é definida como a crença na intenção de uma entidade entregar o que promete (Erdem & Swait, 2004).

Portanto, o maior desafio não é entregar o que promete (como vimos, a tecnologia permite a prestação de serviço constante, sem variação) mas, transmitir a informação de que é capaz de entregar e em uma comunicação que não seja apenas da empresa falando a respeito de si própria (Erdem & Swait, 1998) afinal, ela é desconhecida. Sendo assim, o grande desafio é comunicar a opinião de terceiros a respeito de seus produtos e serviços.

Uma forma de cessar a assimetria de informação entre as EIs e seu público-alvo seria por meio da construção de marca, que desempenha um papel relevante na escolha e tomada de decisão pelo cliente (Erdem, Swait & Valenzuela, 2006), uma vez que a transparência e credibilidade de uma marca como sinais de um produto aumentam a qualidade percebida, diminuem o risco percebido e custos de informação, portanto, aumentam a utilidade esperada pelo cliente (Erdem & Swait, 1998). Uma marca é definida por “um nome, um termo, sinal, símbolo ou design ou uma combinação deles para a identificação de bens e serviços de um vendedor que o diferencia dos demais” (Kotler, 1997, p. 443). Uma boa gestão de marcas reflete diretamente em seu *brand equity*, que segundo Aaker (1996a) é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.

Na literatura, o *brand equity* de uma marca e sua credibilidade têm se mostrado maior para marcas com maior consistência em seu mix de marketing ao longo do tempo e maiores investimentos na marca (Erdem & Swait, 1998), porém, as EIs não possuem recursos financeiros para programas promocionais tradicionais (McKnight, Choudhury, & Kacmar, 2002). Com esta limitação, e dada sua natureza digital, pode-se inferir que as EIs tenham mais facilidade para comunicação on-line com seu público. Por isto adotaram estratégias de baixo

investimento como a utilização de Marketing de conteúdo, o que reduz os custos com propaganda e atividade de venda pessoal (Duhon, 2015). Kuester, Konya-Baumbach e Schuhmacher (2018) também descobriram que para EIs com foco no mercado *Business-to-consumer* (B2C) a utilização de comentários no website, vídeos, blogs e utilização das mídias sociais por parte das EIs é fundamental. Devido a restrição para comunicar sua existência e facilitar sua adoção (Chiesa & Frattini, 2011; Giardino, Wang & Abrahamsson, 2014; Hollebeek & Macky, 2019) chegaram à conclusão em sua pesquisa de que a utilização do Marketing de conteúdo (DCM) promove o engajamento emocional e que, após múltiplas interações, este será o fator gerador de identificação com a marca, fomentando o comportamento de embaixador da marca, o que traz como consequência a confiança na marca, o que influencia o desenvolvimento do *brand equity*, baseado no consumidor e na empresa.

Porém, não há nenhum estudo que identifique as estratégias utilizadas para alcançar cada uma das etapas de construção do *brand equity* para as EIs. Portanto, eis a contribuição acadêmica e gerencial deste projeto, que é a compreensão de como se deu a construção de *brand equity* nas EIs que tiveram origem como startups, uma vez que podemos inferir que a construção de *brand equity* nas EIs se dá de modo distinto ao das demais empresas de serviço devido aos seguintes fatores: (i) a forma como as quatro características de serviço se manifestam nas EIs; (ii) a assimetria de informação entre elas e seu público-alvo devido à falta de histórico de entregas de resultados e consequente credibilidade; (iii) a limitação de recursos financeiros para investirem em suas marcas para comunicar sua credibilidade e (iv) o elevado risco inerente à sua natureza de concepção de serviços sob condições de extrema incerteza.

Há duas perspectivas de estudo de *brand equity* na academia: a financeira e a com base nos consumidores (Fayerene & Lee, 2011). A primeira perspectiva de *brand equity* sob a perspectiva financeira avalia o valor como ativo de uma marca (Farquhar, Han & Ijiri, 1991) e a perspectiva com base no consumidor leva em consideração a resposta deste ao nome da marca (Keller, 1993). No presente estudo o foco está na perspectiva do consumidor e abordagens do modelo de Keller (1993) e a de Berry (2000) para as empresas de serviço.

1.1 Problema de pesquisa

Dado o contexto apresentado e uma vez que as EIs possuem características distintas das demais empresas de serviços e devido à sua origem como *startup*, onde há assimetria de informação com seu público-alvo (desconhecimento de sua solução) e limitação financeira, a questão-problema que se apresenta nesse projeto é:

Como se dá a construção de *brand equity* em EIs que possuem origem como *startups* e quais são as peculiaridades deste processo neste tipo de empresa?

Assim, de acordo com o escopo apresentado, os seguintes objetivos se apresentam:

- Identificar as ações realizadas para construção de cada etapa de *brand equity* nas EIs que tiveram origem como startup.
- Propor uma estrutura de referência para construção de *brand equity* adaptada para as EIs.

1.2 Justificativa

Dada a dificuldade em resolver a assimetria de informação apenas por transmissão de sinais (pela falta de credibilidade) e fragilidade financeira, a gestão de *brand equity* nas EIs de origem como *startups* se encontra muito distanciada das administrações das outras EIs que não têm a mesma origem como *startup*.

Inúmeros autores têm estudado fatores que facilitem a adoção das EIs. É o caso de Huang e Rust (2013) que trazem a importância da experiência dos usuários para a adoção de uma EI. McKight et al (2002) apresentam a importância da qualidade do website para a adoção por parte dos clientes. Kuester et al (2018) ressaltam a importância de sinais de confiança e usabilidade pelas EIs para facilitarem sua adoção. Hollebeek e Macky (2019) valorizam o Marketing de conteúdo (DCM-Digital Content Marketing) para a construção do *brand equity* das *startups*, ao fomentar o engajamento, confiança e valor da marca ao cliente. Porém, não há nenhum estudo específico a respeito de como o *brand equity* é construído e gerido nas EIs sem o foco em uma estratégia específica (como o DCM) e se, de fato, auxilia a adoção.

1.3 Método de coleta de campo

Para este projeto, que visa responder à questão-problema sobre como se deu a construção de *brand equity* nas EIs que tiveram sua origem como *startups* e quais as peculiaridades deste processo, busca-se um conhecimento exploratório a respeito deste fenômeno por meio de entrevistas em profundidade, portanto um método qualitativo. O referido método tem por características a intenção de combinar estrutura com flexibilidade (Legard et al, 2003), a interação por natureza e a utilização de sondagens e outras técnicas pelo entrevistador. Ou seja, a entrevista é baseada em um tipo de guia, com estabelecimento de tópicos principais, que guiará a primeira pergunta. Entretanto, a próxima intervenção do entrevistador dependerá da

resposta do entrevistado. Caso seja uma resposta superficial, o entrevistador deverá elaborar outras perguntas para obtenção de uma resposta mais profunda (Legard et al, 2003). A ênfase em profundidade, nuance e linguagem do entrevistado implicam na necessidade de captura dos dados na sua forma natural e dependem fortemente da qualificação profissional e pessoal do entrevistador para uma compreensão clara e lógica. Desta forma, o pesquisador precisa ter um raciocínio ágil para refinar os pontos essenciais sobre o que o participante está relatando, exercitar a avaliação a respeito do que busca e, simultaneamente, formular questões relevantes, além de fazer anotações mentais para retornar ao assunto em um momento mais apropriado com o intuito de clarificar um determinado conteúdo (Legard et al, 2003).

As entrevistas podem ser não diretivas ou semiestruturadas (Aaker et al, 2009). Ao contrário da primeira, onde o entrevistado tem a máxima liberdade de respostas, no presente trabalho optou-se por realizar uma pesquisa semiestruturada, onde objetivou-se abranger uma lista específica de assuntos ou subáreas formalizada por meio de um roteiro de entrevista. A condução das entrevistas ficou sob a responsabilidade da própria pesquisadora, que possui experiência como gestora e consultora em projetos de marketing e vendas para empresas de serviço e, como associada a um grupo de investidores-anjo, é atuante junto à comunidade de startups e de empresas inovadoras.

Por meio da associação de investidores-anjo e experiência profissional da pesquisadora, associado ao volume limitado de empresas que atendem às características de EIs com origem como startups, a pesquisadora está credenciada para identificar e avaliar as amostras representativas. A partir de uma lista de 24 empresa e através da plataforma social LinkedIn, foi possível chegar a seus fundadores ou diretores de marketing que trabalharam diretamente durante o processo de crescimento exponencial da então startup. Através do contato por mensagem individual na plataforma ou por e-mail da associação do grupo de investidores-anjo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, a FEAngels, foi possível entrevistar treze especialistas que cumpriram às características solicitadas.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base no referencial teórico e inicia-se com perguntas que levam à validação das condições do entrevistado: ser fundador ou diretor de marketing e que tenha acompanhado a construção de *brand equity* da empresa desde a sua origem como startup. Além disto, esta empresa deveria tratar-se de uma empresa de serviço inovadora com características de startups, tais como a assimetria de informação entre a empresa e seu mercado e a restrição financeira para investimentos.

Em seguida, foram indagadas as questões relacionadas às características do produto comercializados para avaliar se, de fato, a tecnologia torna ou não os serviços mais próximos de bens. A partir deste ponto, foram questionados itens relativos às etapas de construção de *brand equity* conforme modelo CBBE de Keller e Machado (2006) com o intuito de entender quais as ações foram realizadas para que as empresas avançassem em cada uma das etapas. E por último, o mesmo questionamento foi direcionado ao modelo de construção de patrimônio de marca de Berry (2000).

1.4 Organização do estudo

A primeira parte do estudo apresenta uma introdução ao tema sobre as dificuldades das EIs de origem como *startups*, com um produto inovador em um cenário de extrema incerteza para conseguir sua adoção.

A segunda parte traz um referencial teórico a respeito das características de serviços, que são particulares à sua natureza. A literatura atual aponta tal impacto nas estratégias de marketing, por isto a importância em entendê-las nas EIs. Além disto, o referencial teórico traz o conceito de EIs e demais denominações dadas para as empresas similares de serviço, sua origem como *startups* e implicações para sua adoção. E por último, traz o conceito de *brand equity* e suas variações para o mercado de serviços.

A terceira parte apresenta o método a ser utilizado para coleta, processamento e análise de dados e produção dos resultados. O método utilizado de entrevista em profundidade é detalhado e suas características são descritas. Em seguida, os procedimentos metodológicos como a amostragens, a coleta de dados e análise de dados são detalhados.

A quarta parte traz a análise de resultados, onde os dados coletados por meio das entrevistas são confrontados com a teoria relevante sobre o tema.

A quinta parte do trabalho é dedicada para a proposição do modelo de construção de *brand equity* para as empresas de serviços inovadoras de origem como *startups*.

A sexta e última parte são as considerações finais. Inicialmente é feita a conclusão do trabalho com os principais achados e suas respectivas repercussões tanto para a academia como para os profissionais de empresas de serviço inovadoras. Em seguida, são listadas e descritas as limitações inerentes ao trabalho. Por fim, algumas sugestões de pesquisas futuras são elaboradas para guiar os pesquisadores do tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo *startup* se tornou comum no século XXI com o advento de organizações com base na tecnologia da informação e que cresceram de forma expressiva e exponencial. Um exemplo deste tipo de organização é o Facebook, que nasceu em 2004 na Universidade de Harvard como uma rede social de estudantes desta Universidade, e em 2010 atingiu 500 milhões de usuários e em 2020 alcança 2,7 bilhões de usuários no mundo (Clement, 2020), ou seja, a sua taxa de crescimento é exponencial e não linear. Caso crescesse linearmente, a cada seis anos, ela dobraria o número de 2010 e na mesma proporção, teria hoje apenas 1,3 bilhão de usuários. Segundo Blank e Dorf (2012), *startup* é uma organização temporária em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo.

Outro autor relevante sobre o tema é Ries que define *startups* como uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza (Ries, 2012). Entende-se por temporário uma vez que ao nascer, a *startup* não tem clientes e nada sabe sobre eles (Blank & Dorf, 2012), ou seja, é uma organização que enfrenta extrema incerteza quanto à sobrevivência. O fato de não terem clientes e não saberem nada sobre eles se deve ao fato que as *startups* oferecem soluções tecnológicas e, por consequência, existe a dúvida quanto à adoção de sua tecnologia. O termo “escalável” está relacionado à possibilidade de crescimento em receita ou número de usuários sem a necessidade de crescimento de sua estrutura de custo.

Um negócio como uma consultoria tradicional não é escalável, uma vez que quanto maior o número de clientes, maior o número de consultores para atendê-los. Uma rede de varejo como o Walmart está em todo o mundo, porém não é escalável, uma vez que ao expandir sua atuação para outros países seu custo de instalação física e funcionários também cresceram. Isto explica, por exemplo, porque o Walmart com receita de vendas de U\$ 340 bilhões, superior à da Amazon de U\$ 122 bilhões (Desai, 2020), tem um valor de mercado menor. A Amazon é avaliada em U\$ 1,7 trilhões e o Walmart em U\$ 305,5 bilhões. A natureza digital da Amazon permite que ela tenha um crescimento de vendas anual de 40%, enquanto a do Walmart é de apenas 4%. A margem de lucro da primeira é de 40% contra 24% da segunda. Esta é a razão pela qual a Amazon torna-se mais atraente aos investidores (Desai, 2020). Empresas como a Amazon e o Facebook nasceram como *startups*, sem nenhum cliente, sem saber nada a respeito deles, portanto com um grau de incerteza elevado quanto à sobrevivência.

Segundo o relatório global do ecossistema de *startups*, do Projeto Genoma Startup (2020), empresas como a Amazon e o Facebook em seu início geraram, entre 2017 e o primeiro

trimestre de 2019, aproximadamente \$3 trilhões de dólares, valor superior ao PIB da Inglaterra. Este número representa mais que o dobro do valor gerado por elas cinco anos atrás e a expectativa é que dobre a cada dez anos (Marmer et al, 2011). Portanto, as *startups* são importantes alavancas do desenvolvimento econômico de um país, o que justificou o lançamento do programa *Startup* Brasil em 2013, pelo Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação e que tem por finalidade, apoiar projetos de tecnologia e *software* (Werlang & Fonseca, 2016). Em 2013, o Ministério da Economia também lança a InovAtiva Brasil, que realiza aceleração, conexão e proporciona visibilidade e mentoria para *startups* em todo o território nacional em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

Segundo a Associação Brasileira de *Startups*, a quantidade de empresas cadastradas na associação dobrou entre 2012 e 2017, de 2.519 para 5.147 negócios e registra atualmente, 13.348 empresas no país (Abstartups 2020), sendo 41,35% destas, do setor de serviço. Segundo o IBGE (2019), o setor de serviços correspondeu no segundo trimestre de 2019 a 72,9% do PIB Brasileiro. A relevância econômica do setor, alinhada ao crescente número de *startups* de serviços no país, demonstra a importância destas empresas.

As *startups* de serviços se inserem no conceito acadêmico de EIs (*internet-enable service innovativeness* ou empresas inovadoras que prestam serviço pela internet). As EIs são definidas como empresas de serviço inovadoras que fornecem propostas de valores novos e únicos pela internet (Dotzel et al, 2013). Porém, nem todas as EIs são ou foram *startups*. Um exemplo de EI que não foi e não será nunca uma *startup* seria o e-commerce da Magazine Luiza, conhecida como Magalu. A Magalu surge a partir da rede de lojas da Magazine Luiza, portanto é uma EI, por oferecer um serviço inovador pela internet, mas não é uma *startup* pela sua origem dentro de uma grande organização já estabelecida no mercado. Já a plataforma de e-commerce Vtex, tem sua origem como *startup*, em 2002, e inclusive não nasceu como plataforma de e-commerce, justamente devido à incerteza do que teria adesão ou não ao mercado. No início das operações, foram desenvolvidos vários softwares até o reconhecimento de um modelo escalável. Ao mudarem o foco de fornecimento de plataforma de e-commerce, saíram de um patamar de menos de 100 clientes e funcionários, em 2011, para mais de 1.500 clientes e 500 funcionários, em 2016.

O objetivo do presente projeto são as EIs como a Vtex, que tiveram origem como *startups* e hoje estão consolidadas no mercado. A proposta é o de investigar o processo de formação de *brand equity* e as peculiaridades do processo que origina este tipo de empresa que se estabeleceu independentemente das incertezas e restrições financeiras.

2.1 Serviços: suas características nas empresas de serviços inovadoras

Diante do papel dominante do setor de serviços nas economias mundiais, marketing de serviços representa um fenômeno de crescente interesse (Murray & Schalcter, 1990). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2020), o setor de serviços correspondeu no primeiro trimestre de 2020 a 72,4% de todos os setores produtivos do PIB brasileiro. É indubitável o crescimento do setor e que este nunca foi tão competitivo, intenso e responsável pelo crescimento líquido em economias desenvolvidas (Gümmesson & Lovelock, 2004). Isto leva a um questionamento da lógica dominante de marketing, cuja ênfase está na provisão de bens como base para a troca econômica. Perante o novo cenário econômico, esta lógica precisa ser alterada para a ênfase em provisão de serviços (Vargo & Lusch, 2008).

O primeiro debate de distinção entre bens e serviços surgiu com Adam Smith, economista que menciona que bens são entidades cujo direito de posse pode ser estabelecido e trocado. Em seu livro “A riqueza das nações” (primeira edição de 1776), Smith (1996) também distingue que o resultado do trabalho produtivo pode ser estocado e que, conseqüentemente, pode ser trocado por outros produtos de valor. Já serviços perecem no mesmo instante em que são prestados: “O trabalho dos empregados domésticos não prolonga a existência do fundo que os sustenta e lhes dá emprego. O sustento e o emprego deles correm totalmente às expensas de seus patrões, e o trabalho que prestam não é de molde a indenizar esse gasto. Esse trabalho consiste em serviços que geralmente perecem no próprio instante em que são prestados” (Smith, 1996, p.160). Pela primeira vez o termo perecibilidade foi mencionado como fator de distinção entre bens e serviços. Já Say (apud Hill, 1999, p. 430), menciona o termo imaterial ou intangível para serviços e introduz o conceito de simultaneidade. Porém, pouco estudo a respeito de marketing de serviços foi realizado até meados da década de 80 (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985).

Durante a década de 70 e início dos anos 80, pesquisadores de serviço - primeiramente profissionais de marketing, mas também especialistas em operações e recursos humanos - disseminaram a mensagem de que há distintos desafios na gestão de serviços e que até aquele momento, ainda não tinham sido investigados (Gümmesson & Lovelock, 2004). Durante aquele período, a teoria de marketing predominante, que clamavam ser “generalizável”, estava relacionada a transações B2C (business-to-consumer), representante de transações de bens físicos (Gümmesson & Lovelock, 2004) e casos B2B (business-to-business) foram descritos como especiais (Bartels, 1976). Serviços raramente eram discutidos, exceto como transporte de bens por meio de canais, reparo e manutenção de produtos, e provisão de serviço ao cliente

como parte adicional do produto (Lalonde & Zinszer, 1976). Acadêmicos interessados em como era feito o marketing de serviços, bem como eles são criados, desenhados, entregues, iniciaram suas pesquisas a partir de experiências próprias com clientes de companhias aéreas, bancos, hotéis e restaurantes. Mesmo assim, Fisk, Brown e Bitner (1993) notam pouco estudo empírico a respeito de serviços da década de 70. Exceto pelas pesquisas e discussões sobre serviços profissionais (Gümmesson, 1981; Wilson, 1972) e algumas ocorrências de firmas como Federal Express, relativamente pouca atenção foi dada à serviços B2B (Gümmesson & Lovelock, 2004). O novo campo de estudo tornou-se um desafio e argumentos negavam a distinção para o marketing de bens e serviços (Berry & Parasuraman, 1993; Fisk, Brown & Bitner, 1993). Mesmo assim, um consenso surgiu: de que serviços definidos como ações, atos, performances ou esforços têm distintas características de bens definido como artigos, objetos, materiais, dispositivos ou coisas (Berry, 1980; Rathmell, 1966). Portanto, todo o conhecimento acumulado de marketing para bens era insuficiente e até mesmo inapropriado (Zeithaml, Parasuraman & Berry 1985).

A partir de então, foi direcionada muita pesquisa ao tema de serviços, bem como suas diferenças com relação a bens no que se refere à gestão de marketing (Lovelock, 1983; Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985). Com a finalidade de distinguirem serviços e bens, pesquisadores conceitualizaram características de ambas modalidades, dentre as quais existem quatro delas que são muito frequentes: intangibilidade, inseparabilidade do produto e seu consumo ou simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade ou inabilidade em ser estocado (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1985), que perfazem um conjunto de características e que são denominadas como IHIP ao longo desta dissertação.

O autor pioneiro no assunto foi Parker (1960) que menciona duas características importantes: intangibilidade e perecibilidade. Em seguida, Regan (1963) identificou intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e onipresença, sem entrar em detalhes na explicação de cada um deles. E os primeiros autores que mencionaram as quatro características foram Sasser, Olson e Wyckoff (1978) e que utilizaram o termo simultaneidade ao invés de inseparabilidade. Mas, foram os autores Zeithaml, Parasuraman e Berry (1985) os mais mencionados a respeito destas características.

Mais recentemente, no entanto, segundo Huang e Rust (2013), a tecnologia da informação, transforma os serviços em duas direções: i) podendo torna-los mais próximos de bens (tangíveis, separável, homogêneo e estocável) ou mais caracterizados como serviços (intangível, inseparável, heterogêneo e perecível pela personalização).

2.1.1 Intangibilidade versus tangibilidade

A intangibilidade é a característica mais citada pelos autores da área e foi descrita por Bateson (1979) como a distinção que dá origem às demais diferenças entre produtos e serviços. Bateson (1979) distingue dois tipos de intangibilidade: a física e a mental. A intangibilidade física está relacionada ao fato de não poder ser tocado e a intangibilidade mental refere-se à possibilidade de não ser compreendida mentalmente. No caso de serviços, admite-se as duas intangibilidades: fisicamente e mentalmente. Laroche, Bergeron e Goutland (2001) introduzem uma terceira dimensão à intangibilidade: a generalidade. Portanto, intangibilidade passa a abranger as noções físicas de acessibilidade versus inacessibilidade pelos sentidos, mentais, de abstratividade versus concretividade e generalidade versus especificação. Entretanto Bielen e Sempels (2003) confirmam a teoria de Bateson de haver somente duas dimensões do conceito de intangibilidade: a física e a mental.

Segundo Huang e Rust (2013), a tecnologia da informação tem diminuído a linha que separa os bens e serviços. Tanto produtos de TI quanto serviços carregam suas características, porém juntos constituem soluções híbridas ou soluções integradas que as empresas oferecem para maximizar o valor entregue aos clientes. Um exemplo seria a Amazon.com que une o tangível com o intangível ao unir serviços on-line intangíveis e bens tangíveis (Huang & Rust, 2013). No Brasil, a *startup* Dentro da História é um exemplo desta solução híbrida: a empresa oferece on-line a personalização de livros infantis ao incluir as crianças, filhos de clientes, como protagonistas nas narrativas, e em seguida entrega o livro físico.

Por outro lado, o uso de tecnologia também pode “servitizar” bens, tornando-os mais intangíveis. Um exemplo é a indústria manufatureira que conecta produtos físicos a serviços como reposição, manutenção, provisão de peças de reposição ou financiamento, assumindo assim a vantagem da intangibilidade destes serviços para valorizar produtos (Huang & Rust, 2013). Exemplos semelhantes podem ser considerados, tais como o da fabricante de sabão em pó Unilever que adquiriu uma franquia de lavanderias. Ou ainda, a fabricante Toyota que mudou seu posicionamento de uma empresa de produção de automóveis para uma de mobilidade ao lançar sua marca Kinto. No website, a marca descreve o leasing de serviço completo, que consiste em ofertas multifuncionais de viaturas e serviços para clientes particulares e empresariais e em lançamento de serviços de partilha de viaturas e carros particulares (carpooling), assim preparando-se para o futuro avanço na condução autônoma (MaaS-*mobility as a service*).

2.1.2 Heterogeneidade versus homogeneidade

Entre os pesquisadores de gestão de marketing, apenas Pride e Ferrel (2003) empregam o termo “heterogeneidade”. Kotler (2003) e Solomon e Stuart (2003) utilizam o termo variabilidade, enquanto Kerin et al (2003) preferem nomear inconsistência. Todos estes autores relacionam estes termos à variação na entrega do serviço realizada por seres humanos, o que pode gerar problemas de qualidade. Os autores Gümnesson e Lovelock (2004) argumentam que com o aumento da automatização, que consiste inclusive na realidade das empresas inovadoras em serviços, a entrega sofre uma menor interferência, o que implica na avaliação da qualidade do serviço e por isto afirmam ser inapropriado generalizar a respeito da heterogeneidade como sendo uma característica que distingue serviços de bens. Huange e Rust (2013) ainda reforçam que a tecnologia surgiu primariamente para automatizar sistemas manuais, para padronizar rotinas e atividades táticas e com isto melhorar a eficiência. Desta forma, a utilização da tecnologia em serviços faz com que estes sejam homogêneos na entrega. Um exemplo são os sistemas *self-service* de tecnologia, onde a entrega do serviço em si é homogênea aos clientes. E ao mesmo tempo, os mesmos autores demonstram que a tecnologia também pode ser fonte de heterogeneidade nos serviços ao torná-los mais personalizados. Esta personalização é possível com a utilização de *big data* e *business analytics*, onde as empresas podem coletar informações acuradas e individuais de seus clientes e assim conseguir uma segmentação específica para a oferta de uma personalização em massa de seus serviços (Huang & Rust, 2013).

2.1.3 Inseparabilidade versus separabilidade

A inseparabilidade da produção e consumo está relacionada ao conceito de interação do serviço (Czepiel, Solomon & Surprenant, 1985). A simultaneidade de produção e consumo no processo envolve fatores como a presença do cliente, o papel do cliente como co-produtor, a relação do consumidor com o funcionário, a interação do consumidor com outros consumidores que podem ser críticos na avaliação de serviços e na distinção destes de bens de consumo (Gümnesson & Lovelock, 2004). Embora Prahalad (2002) identifique inúmeras abordagens para o engajamento dos clientes, é utilizado frequentemente o termo co-produção para a transferência do trabalho do provedor para o cliente (Gümnesson & Lovelock, 2004). A literatura neste sentido (Bitner et al, 1997; Edvardsson et al, 2000) informa que co-produção significa engajar os consumidores em serviços “self-service”, utilizando sistemas, facilidades ou equipamentos providos pelo prestador de serviço e destacam os benefícios da produtividade.

Porém, Gümnesson e Lovelock (2004) ressaltam que muitos serviços são também separáveis. Um exemplo são os serviços de lavanderia ou a troca de óleo de automóveis. No contexto B2B, muitos clientes corporativos também terceirizam serviços e tarefas repetitivos como transportes, administração de pagamentos, limpeza do escritório, dentre outros. E muitas vezes estes serviços são prestados em locais físicos distintos ao do cliente ou são agendados para serem feitos à noite ou aos finais de semana, quando não há ninguém ao redor. Nestes casos, embora possa ocorrer uma colaboração entre o cliente e o provedor de serviço, a partir do momento que é totalmente terceirizada a operação, há pouca razão para o cliente permanecer engajado ao processo produtivo (Gümnesson & Lovelock, 2004).

Quanto ao impacto da tecnologia em serviços, podendo torna-los mais próximos de bens, Huang e Rust (2013) mencionam que e-service, ou seja, empresas que oferecem seus serviços por meio das redes, como a internet, os serviços são separáveis, ou seja, o prestador e o cliente não precisam estar simultaneamente presentes. Um exemplo seria o download digital, que permite aos clientes acessarem serviços remotamente. Outro exemplo relevante é a computação em nuvem, que permite aos clientes armazenarem e analisarem dados de seus clientes sem estarem presentes ao mesmo tempo que o provedor deste serviço (Huang & Rust, 2013).

Ao contrário do exemplo anterior, alguns serviços, com o apoio da tecnologia, podem tornar-se mais inseparáveis. Um exemplo claro são os serviços co-produzidos de forma colaborativa com os clientes com intuito de alcançar uma relação mais profunda e entregar exatamente o que desejam (Ruang & Rust, 2013). É possível citar os MOOC (*massive open online courses*), tal qual o LIT no Brasil, que utilizam inteligência artificial em colaboração com o aluno para personalizar a experiência de aprendizagem.

2.1.4 Perecibilidade versus imperecibilidade

Há inúmeras perspectivas no significado e implicações de perecibilidade. Uma menção comum é que os serviços não podem ser salvos, armazenados para reuso em uma data tardia, revendido ou retornável (Zeithaml & Bitner, 2003). Kotler (1997, p.449) afirma simplesmente que serviços não podem ser armazenados e Solomon e Stewart (2003) concordam. Pride e Ferrell (2003) declaram que a capacidade inutilizada do serviço de um período não pode ser utilizada no futuro. Se a demanda é baixa, uma capacidade inutilizada é desperdiçada. Se a demanda excede a capacidade, ela não é satisfeita e não é realizado negócio. Em serviços há o desafio da gestão entre demanda e capacidade disponível com grandes implicações para a produtividade e consequente lucratividade do negócio (Lovelock, 1984).

Kerin et al (2003) utilizam uma outra perspectiva com base no termo inventário ao invés de perecibilidade e afirmam que há problemas de inventário com produtos físicos que são perecíveis e que, portanto, vencem se não forem vendidos, acarretando custos. No caso de produtos físicos, há também o custo de manutenção e de oportunidade perdidos com o inventário destes. E no caso de serviços, o custo de inventário está relacionado à capacidade ociosa de produção. Ou seja, perecibilidade e inventários para os autores representam um desafio maior para produtos manufaturados do que para empresas de serviços (Kerin et al, 2003). Porém, do mesmo jeito que empresas de serviço têm capacidade ociosa, as s manufatureiras também o têm com implicações de custos, portanto a perecibilidade da capacidade produtiva existe para ambos: serviços e produtos manufaturados (Gümmesson & Lovelock, 2004). A diferença é que a indústria pode estocar produtos em caso de variação da demanda, e prestadores de serviço, não (Gümmesson & Lovelock, 2004). Por isto a importância do termo perecibilidade relacionada à incapacidade de armazenar o serviço para atender à variação da demanda.

Contudo, também não é uma característica generalizada, uma vez que pela perspectiva do cliente, alguns serviços podem ter um resultado durável e irreversível, como aqueles baseados em informação, onde há a opção de armazená-la em apropriadas mídias ou dispositivos para replicação posterior, revenda ou reutilização (Gümmesson & Lovelock, 2004). O Google Gmail é um exemplo de transformação de serviços em imperecíveis, onde os serviços são oferecidos na forma de capacidade de armazenagem em uma base anual. E assim os e-mails podem ser acessados e usados a qualquer hora conforme conveniência do cliente (Huang & Rust, 2013). Alguns profissionais de marketing transformam seus serviços prestados por meio da tecnologia mais perecíveis ao ofertá-los por tempo determinado, com o intuito de aumentar o valor do serviço prestado (Huang & Rust, 2013).

2.2 Empresas de serviço Inovadoras: EIs

Na academia, autores da área de Marketing denominam as empresas de serviço inovadoras como as EIs (*internet-enable service innovativeness* ou empresas inovadoras que prestam serviço pela internet). As EIs são classificadas como empresas de serviço inovadoras que fornecem propostas de valores novos e únicos pela internet (Dotzel et al, 2013), de onde emergiram. Dotzel et al (2013) definem como inovação em serviço uma oferta nova ou aperfeiçoada que envolva a performance da empresa quanto a uma tarefa ou atividade que pretenda beneficiar os consumidores. Este conceito está atualizado com autores de inovação, que a definem como uma tendência em desenvolver novos produtos (Garcia & Calantona, 2002,

Hult, Hurley & Knight's, 2004). Porém, as EIs são distintas das empresas de serviço inovadoras off-line (Dotzel et al, 2013), e se diferenciam também das empresas de serviços atualmente on-line, mas cuja proposta de valor surgiu primeiramente no mundo off-line (Featherman & Pavlou, 2003), como as agências de viagem e e-commerce. Além disto, as EIs não têm necessariamente origens como *startups*. Um exemplo de EI é a FIA on-line, plataforma de ensino à distância da Fundação Instituto de Administração, cuja origem não foi como *startup*, e que se tornou uma instituição conhecida e reconhecida pelo mercado. Outro exemplo é a Exame Academy, escola on-line que surgiu a partir da marca de publicação de periódicos. Já a plataforma de ensino on-line Descola iniciou como *startup* nos encontros informais entre amigos que compartilhavam conhecimento sobre temas até então indisponíveis nas escolas tradicionais.

Os autores de marketing discutem a dificuldade para adoção das então chamadas EIs em função da natureza digital. Mencionam também, como os autores de TI, que o uso da internet pode tornar as EIs ainda mais intangíveis (Huang & Rust, 2013) e impessoais (Dimoka, 2010), o que pode dificultar a adoção. Além disto, Huang e Rust (2013) relatam que ao mesmo tempo em que possuem características de serviços, as estratégias de Marketing para estes – tais como o acréscimo ao Marketing mix tradicional dos 3 Ps de serviço (produto, preço, praça e promoção) - não fazem sentido para a característica on-line, onde muitas vezes não há contato físico e direto da pessoa com a empresa e onde não há um ambiente físico (apenas o meio digital). Exceto, porém, pelo processo, inerente a qualquer conjunto de atividades. Parte-se deste ponto a necessidade da utilização de recursos inovadores no meio digital para facilitar a adoção de seus serviços.

2.3 *Brand equity*

Ao longo dos anos, *brand equity* tem recebido considerável atenção na pesquisa de marketing (Srivastava & Shocker, 1991), uma vez que pesquisadores chegaram à conclusão de que a marca é um dos mais importantes ativos de uma empresa (Fayerene & Lee, 2011). Elevado grau de *brand equity* é relacionado à maior preferência dos consumidores e intenção de compra (Cobb- Walgren, Ruble & Donthu, 1995) e possui também relação com o maior retorno acionário (Aaker & Jacobson, 1994). Além disto, traz oportunidades de expansão dos negócios bem sucedidos, resiliência aos competidores com pressão promocional e cria barreiras à entrada da concorrência no setor (Farquhar, 1989).

O conceito de *brand equity* começou a ser utilizado amplamente na década de 80 por profissionais de propaganda (Barwise, 1993). Autores com relevante contribuição acadêmica

sobre o assunto são Aaker (1996a), Srivastava e Schocker (1991), Kapferer (1992) e Keller (1993; 1998).

Há duas perspectivas de estudo de *brand equity* na academia: a financeira e a com base nos consumidores (Fayerene & Lee, 2011). Sob o ponto de vista financeiro, *brand equity* detém o valor ativo de uma marca (Farquhar et al, 1991), enquanto a segunda visão se baseia na resposta do consumidor à marca (Keller, 1993).

Há inúmeras definições de *brand equity* na academia e a tabela 1 ilustra alguma delas. É possível observar que todas têm em comum a utilização de uma ou mais dimensões propostas por Aaker (1996a). Até então, *brand equity* define-se por tudo que é agregado a um determinado produto (Farquhar, 1989), por aquilo que permite à marca ganhar maior volume ou margem de lucro, o que é possível adquirir sem o nome da marca (Leuthesse, 1988). Portanto, a priori, o conceito de *brand equity* seria apenas positivo. Aaker (1996a) introduz nesta data o conceito de *brand equity* negativo e afirma que tal definição não abarca somente um conjunto de ativos, mas também de passivos, que se somam ou subtraem do valor proporcionado pela marca através de produtos ou serviços aos seus consumidores. Swait et al (1993) complementam e asseveram que *brand equity* serve como autoavaliação implícita em um mercado com distintas marcas, portanto como ponto de diferenciação entre as demais, sinalizando a qualidade de serviço, imagem e credibilidade.

Tabela 1 – Definições de *brand equity*

The Marketing Science Institute (Leuthesse, 1988)	É um conjunto de associações e comportamentos por parte dos consumidores da marca, membros do canal, e corporação que a afilia, que permite a marca ganhar maior volume ou margem de lucro, que ganharia sem o nome da marca e que lhe dá força, sustentabilidade e vantagem diferenciada perante os competidores.
Farquhar (1989)	<i>Brand equity</i> é definido como o valor agregado que a marca dá a um determinado produto.
Aaker (1996a)	É um conjunto de ativos e passivos relacionados à marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os consumidores dela.
Swait et al (1993)	A marca é um sinal a respeito da natureza do produto, qualidade do serviço, imagem e credibilidade e o <i>brand equity</i> atua como uma avaliação implícita desta em um mercado com distintas marcas.

[continua]

Tabela 1 – Definições de *brand equity*
[conclusão]

Keller (1993)	É o efeito diferenciado da consciência da marca na resposta do consumidor ao marketing da marca. O conhecimento da marca é a completa associação da marca a longo prazo na memória do consumidor.
Lassar, Mittal & Sharma (1995)	É a percepção do consumidor da superioridade de um produto que carrega o nome da marca em comparação a outras marcas. Cinco dimensões de percepção de <i>brand equity</i> são: performance, imagem social, valor, fidedignidade e vínculo com a marca.
Aaker (1996)	<i>Brand equity</i> é: (1) lealdade, que pode ser medida pela utilização de preço premium e satisfação do cliente; (2) qualidade percebida, que pode ser mensurada como grau de qualidade e liderança da marca; (3) associação de marca, que pode ser mensurada pela percepção de valor, personalidade da marca e associações à organização; (4) consciência de marca e (5) ativos exclusivos.
Berry (2000)	Em serviços, a marca é o nome da empresa. O <i>brand equity</i> de empresas de serviço pode ser construído por meio de quatro abordagens: diferenciação, internalização da marca, conexão emocional e determinação da própria fama.

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Keller (1993) considera que, em resposta a toda comunicação de marketing da marca, *brand equity* está relacionado ao efeito diferenciado da consciência da marca, ou seja, uma consequência do fato da marca estar presente na memória do consumidor. Lassar, Mittal & Sharma (1995) introduzem cinco distintas dimensões de percepções do *brand equity*: performance, imagem social, valor, fidedignidade e vínculo com a marca.

E Aaker (1996a) traz as dimensões mais usuais: fidelidade do cliente, consciência da marca, qualidade percebida e, associações relativas à marca. Segundo Aaker (1996a), a lealdade do mercado é um resultado do vínculo do cliente com a marca e é a dimensão principal do *brand equity*, uma vez que um cliente leal representa uma barreira à entrada da concorrência no setor, uma base para cobrança de preço premium, ganho de tempo para responder a uma inovação do competidor e um escudo contra o efeito deletério da disputa por preço. Quanto maior a fidelidade dos clientes a uma marca, maior a probabilidade destes de pagarem um valor a mais para consumir determinada marca em relação às outras que oferecem benefícios semelhantes (Aaker, 1996a). E por isto os autores Chaudhuri e Hoolbrook (2001) dizem que a lealdade do cliente está diretamente relacionada ao preço da marca. A lealdade do consumidor também é descrita em dois níveis: a que gera ações e comportamentos que resultam em valor para a empresa e a lealdade cognitiva, que promove consumidores patrocinadores (Gremler & Brown, 1999). Lealdade de comportamento suscita um comportamento do consumidor no mercado e pode ser indicado pelo número de repetidas compras (Keller, 1998) ou comprometimento para

recomprar a marca com prioridade de escolha (Oliver 1997, 1999). A lealdade cognitiva significa que a marca vem à mente do consumidor, em primeiro lugar, quando questionado. A lealdade cognitiva está próxima do maior nível de conhecimento da marca (*top of mind*). Assim, uma marca deveria ser capaz de ser a primeira escolha dos respondentes quando questionados a respeito de seus produtos ou serviços e consequentemente a marca é consumida por diversas vezes (Keller, 1998).

A consciência de marca é descrita por Aaker (1996a) como sendo um importante componente do *brand equity* por afetar a percepção e atitudes dos consumidores e em alguns contextos, pode ser a condutora da escolha pela marca e até pela decisão de lealdade a esta. Keller (2003, p.76) define “consciência de marca” como “habilidade dos clientes de lembrar e reconhecer uma marca como reflexo de sua habilidade de identificar uma marca sob diferentes condições e em relacionar o nome da marca, logo, símbolo e demais associações em sua memória”. Aaker (1996a) relaciona o conhecimento de marca também a *top of mind*, predominância, conhecimento e opinião a respeito da marca. Segundo Aaker (1996a), o reconhecimento que a consciência de marca traz pode ser importante para novas marcas que atuem em nicho. Já para marcas famosas, a lembrança de marca e *top-of-mind* são mais sensíveis e significantes. Aaker (1996a) também concorda que o conhecimento da marca deve preceder as associações de marca, ou seja, o consumidor primeiro precisa estar ciente da marca para somente depois estabelecer associações a ela (Washburn & Plank, 2002).

A associação à marca está presente desde as primeiras definições de *brand equity*, portanto é um dos aspectos mais aceitos (Aaker, 1996a). Tais considerações consistem em relacionar pensamentos, sentimentos, percepções, imagens, experiências, crenças, atitudes ou qualquer outra coisa relacionada à marca que esteja na memória do consumidor (Kotler & Keller, 2006, p.188). Chen (2001) categorizou dois tipos de associação à marca: associações relacionadas ao produto e associações relacionadas à organização. No primeiro, incluem-se associações funcionais, relacionadas às características tangíveis dos produtos, e não funcionais. Os consumidores costumam avaliar uma marca através de seus atributos funcionais e relacionam tal performance à marca (Pitta & Katsanis, 1995; Lassar et al, 1995). Portanto, se um produto não performa as funções para as quais foi designado, a marca perderá *brand equity* (Fayrene & Lee, 2011).

A performance de um produto é definida como o julgamento do consumidor a respeito de uma marca de produtos livres de falhas e duradouro (Lassar et al, 1995). Já as associações não funcionais estão relacionadas a atributos simbólicos (Aaker 1996a; Keller, 1993) que são características intangíveis que encontram a necessidade dos consumidores para aprovação

social, expressão pessoal ou autoestima (Keller, 1993). Os consumidores relacionam a imagem social a uma marca, fidedignidade, valor percebido, diferenciação e país de origem de uma marca. Imagem social é definida como a percepção do consumidor da estima que o seu grupo social tem da marca, o que inclui os atributos que o consumidor faz do julgamento de outros a respeito dos usuários da marca (Lassar et al, 1995). Valor percebido é definido por Lassar et al (1995) como a percepção de utilidade relativa ao custo, ou seja, o que o consumidor recebe em troca do valor que paga pela marca. Fidedignidade é definida como a confiança que um consumidor deposita na comunicação da empresa e se as ações da empresa vão ao encontro dos interesses dele (Lassar et al, 1995). Diferenciação e distinção são determinantes para uma *brand equity* com base no consumidor (Brown, 1990). Outros autores (Ries & Trout, 1985; Kapferer, 1992) também mencionam a importância de características diferenciadas quanto ao posicionamento de marca como contribuição para o sucesso. Distinção é definida como o grau pela qual o consumidor percebe as particularidades de uma marca entre os seus competidores (Kapferer, 1992). Portanto, uma marca pode ter um preço premium e gerar em seus consumidores a percepção de distinção de seus competidores (Fayrenne & Lee, 2011). Já o país de origem, segundo os autores Thakor & Lavack (2003), também deve ser considerado, uma vez que o país, região ou local do qual a marca é pertencente influencia na percepção do consumidor.

2.4 Construção de *brand equity* e modelos propostos

Inúmeros modelos para construção de *brand equity* têm sido utilizados, e é possível observar a variação de um para o outro de acordo com o mercado e tipo de produto (se bem ou serviço). O modelo mais utilizado é o CBBE- *Customer- based brand equity* de Keller (1993; 2001; 2003). Porém, alguns autores propõem modelos específicos para serviço (Berry, 2000) e para B2B como Gordon, Calantone e Benedetto (1993) e Kuhn, Alpert e Pope (2008). Como a pesquisa foi realizada com as EIs, que são empresas de serviço inovadoras que podem atuar em ambos os mercados B2B e B2C, todos os modelos propostos foram estudados e são descritos abaixo.

2.4.1 Modelo CBBE- *Customer- based brand equity*

O modelo mais utilizado atualmente para a construção de *brand equity* é o CBBE- *Customer- based brand equity* de Keller (1993; 2001; 2003). Na figura 1 abaixo é possível identificar os quatro passos para a construção de uma marca forte e cada um deles é dependente

da conclusão bem sucedida do anterior: identidade de marca, significado da marca, resposta à marca e relacionamentos com a marca que estão relacionados a seis grandes blocos: proeminência, imagens, desempenho, sentimentos, julgamentos e ressonância (Keller & Machado, 2006).

Figura 1 – Pirâmide CBBR de construção de *brand equity*

Fonte: Keller & Machado (2006)

A identidade da marca responde à pergunta ‘Quem é você?’ Trata-se do primeiro passo para a construção da marca e por isto é importante garantir a correta identidade da marca. Alcançar a identificação de marca certa implica criar proeminência dela juntos aos clientes. Proeminência refere-se a aspectos da lembrança da marca em várias situações ou circunstâncias que estão relacionadas a um produto específico ou necessidade (Keller & Machado, 2006). Assim, criar lembrança de marca envolve dar ao produto uma identidade, ligando elementos de marca a uma categoria e situações associadas de compra, consumo ou utilização. E esta pode ser categorizada segundo a profundidade e amplitude. A profundidade da lembrança de marca diz respeito à probabilidade e facilidade de um elemento de marca vir à mente. A amplitude da lembrança de marca refere-se à gama de situações de compra e utilização na qual o elemento de marca vem à mente e depende da organização desta lembrança de marca e produto na memória.

A segunda etapa refere-se à resposta “O que é você” e está relacionada aos blocos de desempenho e imagem da marca. O desempenho da marca refere-se aos meios pelos quais o

produto ou o serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes em termos de características inerentes ao produto ou serviço. Os principais tipos de atributos e benefícios que fundamentam o desempenho da marca são (Keller & Machado, 2006):

- a) Componentes primários e características complementares;
- b) Confiabilidade, durabilidade e disponibilidade de serviço (suporte/ assistência técnica);
- c) Efetividade, eficiência e empatia do serviço;
- d) Estilo e design;
- e) Preço.

Os clientes costumam ter crenças a respeito do nível de desempenho (alto, baixo, médio ou muito alto) dos componentes primários de um produto ou serviço. A confiabilidade refere-se à consistência do desempenho ao longo do tempo. Durabilidade refere-se à vida útil esperada de um produto. Disponibilidade de serviços está relacionado à facilidade de consertar o produto se for preciso. Há também as crenças relacionadas às interações de serviço e nesta linha, a efetividade do serviço refere-se à medida em que a marca satisfaz as exigências de serviço dos clientes. A eficiência refere-se à maneira como esses serviços são realizados em termos de agilidade e cuidado. E empatia refere-se à medida em que os provedores de serviços são vistos como confiáveis, cuidadosos e preocupados com os interesses dos clientes. Além destas considerações, os consumidores podem ter associações que ultrapassam aspectos funcionais, e se que se aproximam da estética, como tamanho, formato, materiais e cores envolvidos (Keller & Machado, 2006).

As imagens associadas à marca são propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente. Quatro categorias são destacadas pelos autores Keller e Machado (2006) quanto às associações intangíveis possíveis:

- a) Perfis de usuários: ou seja, o tipo de pessoa ou organização que usa a marca;
- b) Situações de compra e uso/consumo: neste caso uma associação pode ser feita pelo canal onde o produto é adquirido (se pela internet, loja de departamento, etc.);
- c) Personalidade e valores: a marca pode assumir traços de personalidade e ser caracterizada como “moderna” ou “fora de moda”;
- d) História, legado e experiências: são associações relacionadas ao passado e certos eventos da história da marca e podem envolver experiências, episódios pessoais ou relatos de experiência de conhecidos, amigos ou familiares dos consumidores.

A Terceira etapa é a resposta à pergunta “O que penso sobre você?” e é onde encontramos

os blocos de julgamentos e sentimentos relacionados à marca. Os julgamentos sobre a marca referem-se a opiniões e avaliações pessoais dos clientes, e envolvem o modo como são reunidas todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. Há quatro tipos de julgamentos a respeito de uma marca: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade (Keller & Machado, 2006). A qualidade da marca está próxima à conceituação de “qualidade percebida” por Zeithaml (1988) como “o julgamento do consumidor a respeito da excelência como um todo ou superioridade que é distinta da qualidade objetiva”. A Credibilidade da marca está relacionada à crença de que o produto tem a capacidade de entregar o que promete (Erdem & Swait, 2004). Neste sentido, a marca pode ser vista como competente, inovadora e confiável, por exemplo (Keller & Machado, 2006). Sentimentos sobre a marca são respostas e reações emocionais dos clientes com relação à marca e traduzem a aceitação social geral evocada pela marca. Algumas emoções importantes relacionadas à marca podem ser: ternura, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e autoestima.

A quarta etapa da construção da marca está relacionada à pergunta “Qual relação quero com você?”, com foco no vínculo e nível de identificação que o cliente tem com a marca. A ressonância da marca refere-se à natureza deste relacionamento e à medida com que os clientes se sentem em sintonia com a marca. Ela pode ser subdividida em quatro categorias:

- a) Fidelidade comportamental: está relacionada à fidelidade do cliente estabelecida por Aaker (1996a) e reconhecida em termos de compras repetidas vezes e à maior probabilidade destes de pagarem um valor a mais para consumir determinada marca em relação às outras que oferecem benefícios semelhantes.
- b) Ligação de atitude: está relacionada ao vínculo pessoal do cliente, quando há uma atitude positiva e pensamento quanto à marca como algo especial em um contexto mais amplo.
- c) Senso de comunidade: relacionada ao fenômeno social em que clientes sentem afinidade com outras pessoas associadas às marcas.
- d) Adesão ativa: é a afirmação de fidelidade mais forte: quando os clientes se dispõem a investir tempo, energia e dinheiro além daqueles gastos com a compra ou consumo da marca.

Figura 2 – Subdimensões dos pilares da construção de marca

Fonte: Keller & Machado (2006)

2.4.2 *Brand equity para serviços*

Berry (2000) estabelece uma diretriz distinta para o *brand equity* de serviços. Segundo o autor, a marca exerce um papel importante para as empresas de serviços pelas características inerentes a serviços, por isto marcas fortes habilitam os consumidores a melhor visualizarem e entenderem os produtos intangíveis. Esta característica não permite dizer que o desenvolvimento da marca é menos apropriado ou importante para os serviços do que para os produtos, somente indica que a sua aplicação é diferente em certos aspectos (Berry, 2000).

Para produtos de prateleira, o produto é marca primária, já para os serviços, a companhia é a marca primária (Berry, 2000). A invisibilidade dos serviços faz com que a imagem de segurança seja primordial para a escolha do provedor. Portanto, cultivar a marca apareceu como a principal diretriz de sucesso para 14 empresas de serviço maduras e com alta performance (Berry, 1999), pois utilizam a marca como base para a construção de um relacionamento de

confiança com seus clientes (Berry, 2000).

Uma marca forte em serviços é um misto do que a empresa diz sobre a marca (sua apresentação), o que outros dizem a respeito (comunicação externa da marca) e como a companhia performa o serviço de acordo com seus clientes. Estes três itens gerarão a consciência de marca e seu significado. A apresentação efetiva da marca é definida como a comunicação controlada pela companhia a respeito da sua identidade e propósito por meio de propagandas, facilidade de serviço e aparência dos provedores do serviço. O nome da companhia, seu logo e apresentação visual associados aos temas de propaganda e associações simbólicas, todos são elementos fundamentais para a apresentação da marca. Já comunicação externa da marca se refere às informações que os clientes absorvem e que geram consciência da marca da empresa, mas que não são controladas por ela. As formas mais comuns de comunicação externa são através de boca a boca e publicidade, que são fontes independentes de informação. Como as consequências da seleção de provedores errados de serviços são severas, os clientes anseiam por conhecer experiências e relatos sem viés de outros clientes. A publicidade pode auxiliar ou não a consciência da marca e seu significado, dependendo do alcance e autoridade do influenciador e o teor do conteúdo (Berry, 2000).

O significado da marca refere-se à percepção dominante do cliente em relação à marca e é distinta do conceito de consciência de marca. Duas marcas concorrentes podem ter consciência de marca perante o seu públicos, mas imagens distintas. A principal fonte da imagem da marca são os relatos de experiência de antigos clientes. (Berry,2000).

Ambos os itens, consciência de marca e significado de marca contribuem para o *brand equity*, mas não na mesma proporção. *Brand equity* é a diferença do efeito da consciência de marca e seu significado junto à reposta do cliente ao marketing da marca (Keller, 1993). Por isto o *brand equity* pode ser tanto positivo quanto negativo (Berry, 2000). Um *brand equity* positivo é relativo ao grau de vantagem de marketing de uma determinada marca perante um competidor. Já um *brand equity* negativo é grau de desvantagem de marketing da marca perante competidores (Berry, 2000). Um exemplo de *brand equity* negativo recente seria o da brasileira Companhia Vale do Rio Doce devido ao rompimento de suas barragens de rejeitos em Minas Gerais.

Figura 3 – Modelo de *branding* de serviços

Fonte: Berry (2000)

As empresas de serviços constroem fortes marcas por meio da distinção da marca e consistência da mensagem performando bem os seus serviços, e assim atingindo emocionalmente seus clientes, pela associação da marca com confiança (Zeithaml, 1988). Marcas fortes têm elevado *mind share* com seu público-alvo, o que contribui para o *Market share* e o autor Berry (2000) propõe quatro abordagens para construir uma marca de serviço forte: ousar ser diferente, determinar sua própria fama, internalizar a marca e fazer uma conexão emocional com os clientes.

2.4.3.1 Ousar ser diferente

A ação de ‘Ousar ser diferente’ está relacionada ao esforço para desenvolver uma personalidade própria da marca, por desafiar convenções e forjar novos caminhos para alcançar e satisfazer os clientes (Berry, 2000). Os principais construtores de marcas são “Mavericks” que desafiam convenções e forjam novos caminhos para atingir e satisfazer os clientes (Berry, 2000).

Assim, o objetivo da estratégia de *branding* é demonstrar uma experiência de serviço distinta com uma apresentação de marca diferente, ou seja, as empresas com marcas fortes nunca oferecem seus serviços como uma *commodity* uma vez que os esforços por invenção prevalecem sobre a imitação da marca (Berry, 2000). Como exemplo, Berry (2000) menciona a Starbucks, que poderia oferecer mais mesas e cadeiras em seus espaços e consequentemente, lucrar mais. Mas, aí ela deixaria de oferecer o que realmente vende: a experiência social e de descanso em estar lá.

Figura 4 – Brand equity em serviços

Fonte: Berry (2000)

2.4.3.2 Determinar a própria fama

Uma empresa de serviços com uma marca forte existe por ser importante para seus clientes. Ela não somente difere das marcas competidoras como representa uma oferta de valor (Berry, 2000), e o sucesso é uma consequência da transmissão desta razão, levando em conta o motivo pelo qual a empresa gostaria de ser famosa para o público (Berry, 2000). Uma estratégia a fim de construir a própria fama é focar na necessidade do mercado que ainda não é suprida por nenhuma outra empresa, fornecendo valor ao cliente. Outra é performar os serviços que sejam efetivamente melhores que os dos concorrentes e, ao contar sua história por meio de uma comunicação que gere consciência de marca, possa estimular a prova do serviço e reforce a experiência de seus consumidores (Berry, 2000).

2.4.3.3 Conexão emocional

Grandes marcas sempre fazem uma conexão emocional com sua audiência (Berry, 2000). Estas marcas que conectam emocionalmente são a síntese de uma companhia com alma

(Berry, 2000). Além das características racionais e econômicas, estas marcas transmitem aproximação, afeto e confiança. Tendo em vista que as pessoas vivem em um mundo emocional, é possível afirmar que suas emoções influenciam decisões. Sendo assim, grandes marcas transcendem características e benefícios dos produtos e afetam a emoção das pessoas (Webber, 1997). Berry (2000) também pondera que as marcas que geram conexão emocional com seus clientes são as que refletem os valores principais dos consumidores.

De fato, a marca captura e comunica aos clientes valores que não podem ser falsos, pois os mesmos vêm à tona durante a experiência de serviços. Estas marcas costumam ser fortes, reais e sustentáveis uma vez que têm como base a força do espírito humano e não uma propaganda (Berry, 2000). A conexão emocional acaba sendo importante também para que a empresa não perca margem na guerra de preço das propagandas no mercado de serviço, considerando que uma mensagem com foco em preço pode tocar alguns clientes, mas poucos. A comunicação do preço é um aspecto econômico e não de valores que tocam a alma (Berry, 2000).

2.4.3.4 Internalização da marca

A performance de um serviço é um meio poderoso para a construção de significado e valor. As ações com os consumidores transformam a visão da marca em uma realidade da marca que poderá ser melhor ou pior (Berry, 2000). Os provedores do serviço podem construir ou destruir uma marca e a experiência do cliente com o serviço será sempre a fonte de definição da marca. Com a performance do seu trabalho no dia a dia, os provedores de serviço transformam a mensagem passada pela marca em uma experiência de marca (Berry, 2000). Uma experiência negativa de serviço dificilmente é superada por esforços de marca, não importa o quão eficiente seja a comunicação da sua mensagem, a experiência pessoal dos clientes prevalecerá (Berry, 2000).

Os serviços são tão intangíveis para os empregados quanto para os clientes e a ação de *branding* não é somente uma oportunidade para estabelecer uma imagem mental do serviço. A razão da existência do *branding* é tão válida para os consumidores quanto para os prestadores do serviço. O pressuposto é que quanto mais eles internalizam o conceito de valores do serviço, maior será a probabilidade de sua performance ser consistente e efetiva em relação a estes valores (Berry, 2000). Berry e Parasuraman (1991) descrevem o conceito de internalização da marca:

A internalização da marca envolve a explicação e a venda da marca para os funcionários. Envolve o compartilhamento com os funcionários a pesquisa e estratégia por trás da apresentação da marca. Envolve comunicação criativa da marca ao funcionário. Envolve o treinamento dos empregados de

comportamentos que fortalecem a marca. Envolve o reconhecimento e recompensa dos funcionários cujas ações suportam a mensagem da marca. De modo geral, internalização da marca está relacionada ao envolvimento dos funcionários no cuidado e nutrição da marca. Os funcionários não sentirão parte ou não agirão conforme a marca a não ser que entendam e acreditem nela. Os profissionais de marketing precisam verbalizar e demonstrar a marca para os funcionários, para que os funcionários verbalizem e demonstrem a marca aos consumidores. A internalização da marca deve ser um processo contínuo como a construção de marca”. (Berry & Parasuraman, 1991, p.129)

2.5 *Brand equity* nas EIs

Conforme mencionado anteriormente, o objeto do presente estudo são as EIs que tiveram origem como *startups*. Blank e Dorf (2012) argumentam que um negócio que não esteja focado em inovação de produtos ou serviços e, portanto, não esteja sujeito a riscos e incertezas, não é uma *startup*. Este cenário representa um desafio a estas organizações porque não possui histórico de operações, não possui estatísticas ou experiências, o que contribui para um elevado grau de mortalidade das empresas nos primeiros anos de suas atividades (Ries, 2012). Sem histórico, estas empresas não têm credibilidade no mercado. É necessário levar em conta que credibilidade de uma marca está associada à crença de que é segura a capacidade de entregar o que promete (Erdem & Swait, 2004). A inexistência de histórico e a consequente falta de credibilidade levam ao problema de assimetria de informação presente entre as *startups* e potenciais clientes (Kirmani & Rao, 2000). A teoria da sinalização diz que o mercado é constituído por informações imperfeitas e assimétricas entre os agentes (Spence, 1974). Um exemplo seria o fato de as empresas conhecerem melhor a qualidade de seus produtos do que seus clientes (Erdem & Swait, 1998). Por outro lado, uma empresa pode desconhecer seu público e necessidades e não ofertar um produto ou serviço que ele esteja disposto a pagar.

Aliada à assimetria de informação do mercado, às dificuldades de adoção de tecnologias pela internet agravadas pelas características inerentes a serviços como mencionados acima, temos a insegurança financeira das EIs, e por isso a dificuldade delas em optar pelos tradicionais programas promocionais para facilitar a sua adoção (Kuester, Baumbach & Schuhmacher, 2018).

Inúmeros autores têm estudado fatores que facilitem a adoção das EIs, como Huang e Rust (2013) que trazem a importância da experiência dos usuários para a adoção de uma EI. McKight et al (2002) trazem a importância da qualidade do website para a adoção por parte dos clientes, uma vez que as pessoas fazem julgamentos de elementos desconhecidos com base em qualquer coisa que conheçam, e assim formam crenças a respeito de atributos de uma empresa desconhecida com base na sua percepção de qualidade do website. Hollebeek e Macky (2019) discutem a importância do Marketing de conteúdo (DCM) para a construção do *brand equity* das *startups*, ao fomentar o engajamento, confiança e valor da marca ao cliente.

Ao contrário da propaganda, que é designada para persuadir consumidores a comprar ofertas, o marketing digital de conteúdo (DCM-*Digital content marketing*) foca na crescente apreciação dos potenciais clientes da marca ou da empresa. Ao adicionar valor em suas vidas, educa-os sobre a marca via newsletter, ebooks, jogos, blogs ou podcasts (Järvinen & Taiminen, 2016). Ou seja, o DCM é a arte de se comunicar com potenciais clientes sem vender produtos (Bicks, 2016). Portanto, o DCM, assim como a propaganda, tem a intenção de impulsionar a percepção da marca e gerar vendas, porém o faz por meio do engajamento do cliente e desenvolvimento de confiança e relacionamento para cultivar vendas de forma indireta e a longo prazo. O DCM é baseado em uma troca social com a premissa teórica de que ao entregar conteúdo consistente a potenciais consumidores, a empresa será premiada com uma lealdade futura (Blau, 1964). Bicks (2016) afirma que não somente as empresas fazem conteúdo, mas também os clientes o fazem, como por exemplo, através da famosa estratégia de ‘boca a boca’ sobre a marca (WOW-*word of mouth*).

Entre os fatores de sucesso para o DCM encontram-se o conhecimento profundo das necessidades do público-alvo, o compartilhamento dos valores da empresa e seus consumidores, a interdependência, a comunicação de qualidade e o comportamento não oportunista (Peppers & Rogers, 2011). Os autores Hollebeek e Macky (2019) realizaram uma revisão teórica sobre o assunto e, com base na pesquisa que fizeram, criaram Proposições Fundamentais (FP-*fundamental propositions*) a respeito da prática de DCM. A primeira é quanto à definição de DCM, que para os autores é a criação e disseminação de conteúdo relevante e valioso para a marca direcionado aos atuais clientes e também aos que serão prospectados em plataformas digitais, tendo como finalidade desenvolver engajamento favorável de marca, confiança e relacionamento (Hollebeek & Macky, 2019).

A segunda proposição fundamental está relacionada às condições antecedentes para um DCM baseado no consumidor, que segundo os autores, inclui motivos funcionais, hedônicos e de autenticidade (Hollebeek & Macky, 2019). Dependendo da natureza da marca e do público-alvo, gestores precisam determinar, por meio de pesquisa de marketing, a informação racional e a experiência que devem ser utilizados para a implementação e disparo dos motivos que levam ao consumo do DCM. Em seguida, Hollebeek e Macky (2019) exploraram os graus de consequência do marketing de conteúdo, sendo o primeiro deles descrito como engajamento cognitivo e emocional. Por meio das interações múltiplas, é gerado um senso de pertencimento e identificação com a marca e engajamento comportamental, que fomentam o comportamento de embaixador da marca (Hollebeek & Macky, 2019). O segundo grau de consequência é a geração de confiança na marca, que por sua vez gera o terceiro grau de consequência do uso de

DCM: a construção de patrimônio de marca baseado no consumidor (Hollebeek & Macky, 2019). Ou seja, o DCM tem como consequência final de sua implementação a construção de marca conforme pirâmide CBBE de Keller (1993).

No que tange à estratégia de lançamento EIs, é possível destacar as autoras Monika Shuhmacher e Sabine Kuester, co-autoras de dois artigos relevantes na área. Kuester et al (2018) realizaram uma pesquisa para descobrir dentro do marketing mix das EIs, composto pelos 7Ps (produto, preço, praça, promoção, pessoas, espaço físico e processo), quais os elementos utilizados para o lançamento no mercado e descobriram a importância da emissão por estes elementos dos sinais de confiança e de usabilidade para a adoção dos serviços.

A escolha de uma marca enxuta representa sinais de confiança. A comunicação da origem e da visão que possibilitou a criação deverá ser íntegra. Assim como também as informações a respeito da segurança dos dados informados pelo cliente e do método de pagamento, as parcerias estratégicas estabelecidas com outras empresas, menções em outros websites e blog com reputação no mercado, a qualidade do atendimento ao cliente, a qualidade do design e aparência do seu website e finalmente, os testemunhos de clientes ou avaliação de consumidores on-line (on-line customer review-OCR).

A OCR tem tido crescente importância para a escolha de consumidores como fonte de informação para estabelecer expectativas e diminuir riscos (Kostyra, Reiner, Natter & Klapper, 2015), papel antes desempenhado pela marca e preço (Erdem et al, 2016). Três componentes destas avaliações são examinados para a decisão dos consumidores: valor (nota média, que reflete a satisfação média dos consumidores), o volume de avaliações (quantidade de pessoas que avaliaram) e variância (a dispersão ou distribuição das notas, refletindo o grau de homogeneidade entre as avaliações). Estes aspectos da avaliação se sobrepõem à importância da marca, o que torna a gestão destas avaliações importante para a administração da marca (Kostyra et al, 2015). Após experimento conjunto de escolha controlada que examinou os efeitos diretos e interativos dos três componentes da avaliação OCR na valorização da marca, preço e atributos técnicos dos produtos para escolha de compra pelos clientes chegaram a alguns resultados como: o volume e variância não afetam a probabilidade de escolha diretamente, mas moderam o impacto do valor da nota geral na escolha. Outra conclusão é que o volume de avaliações não exerce nenhum efeito em avaliação de produtos com média ou baixo valor médio, mas aumenta o impacto positivo de avaliações com notas médias elevadas. Por outro lado, a elevada variância das notas aumentou a probabilidade de escolha por produtos com baixa média de valor de avaliação, mas tiveram o efeito oposto para produtos com média elevada de avaliação (Kostyra et al, 2015).

As implicações destas descobertas apontam para a importância de construção de reputação on-line por meio das avaliações, variável de confiança devido à crença de que as OCRs não podem ser manipuladas, e por isto também, é necessário incentivar a expectativa adequada em clientes, ao invés de supervalorizar qualidades ou valor de um produto, que pode ser prejudicial depois (Kostyra et al, 2015). Ao apontarem para a importância das avaliações on-line na construção de reputação, podemos relacionar a segunda etapa de construção de *brand equity* para B2B proposto por Kuhn et al (2008).

Como sinais de usabilidade, a adoção das EIs é facilitada pela utilização que fazem parte do mix de marketing. Quanto ao preço, elas optam pelo modelo *freemium*, onde o usuário pode utilizar o serviço gratuitamente por um determinado período. Quanto ao estabelecimento da praça, as EIs estabelecem parcerias estratégicas para a distribuição do seu serviço. Em relação à promoção, atuam de forma a educar o seu público, provendo informações sobre as funcionalidades de seus sistemas, benefícios do serviço e sua facilidade de uso, o que vai de encontro à utilização do marketing de conteúdo (DCM) proposto por Hollebeek e Macky (2019). Sendo assim, com um processo simples para educar o cliente sobre como utilizar o sistema e oportunidade de uso sem risco financeiro envolvido, as EIs facilitam a adoção de seus serviços.

Publicado anteriormente, Shuhmacher et al (2017) estudaram qual deveria ser o foco dos sinais emitidos pelas EIs, na ocasião do lançamento, com a finalidade de facilitar a sua adoção de acordo com o público-alvo. Chegaram à conclusão de que, caso uma inovação radical seja necessária, os pioneiros devem adotar solução para garantir o sucesso, e para tal devem sinalizar a exclusividade de sua inovação por meio também de elementos que surgiram com o elevado preço de lançamento, mensagem focada nas características e uma distribuição exclusiva. Já se uma inovação pode focar no mercado majoritário em seu lançamento, como sendo um caminho para o mercado total, então precisa sinalizar segurança com o preço baixo de adoção, mensagem com foco em benefícios e uma distribuição intensiva.

Os autores D'Alvino et al (2014) focaram na compreensão da estratégia de promoção das *Startups* e propõem um modelo de três etapas para avaliação dos formatos de propaganda disponível. A primeira consiste na avaliação da viabilidade dos formatos, onde deve-se filtrar os canais de comunicação em que o público-alvo terá acesso. A segunda trata da avaliação da eficiência onde são considerados os recursos das *startups* para a seleção dos formatos que são compatíveis com os recursos disponíveis. Em terceiro lugar, os autores propõem a análise da efetividade da comunicação, onde os formatos selecionados até então são avaliados pelo seu impacto versus o seu custo (D'Alvino et al, 2014).

Portanto, há estudos relativos às estratégias de marketing para adoção de tecnologia das *startups*, porém a maioria foca em suas estratégias de lançamento, e não há nenhum estudo específico a respeito de como o *brand equity* é construído e gerido nas EIs.

3. METODOLOGIA

A ciência é um modo particular de tentar compreender o mundo real. Um dos grandes desafios da ciência é o processo de conceitualização, que nada mais é do que representar o mundo real de modo simples que permita a compreensão. Os constructos científicos costumam ser esta forma de representação simples, por serem formas abstratas, porém representam limitados aspectos dos objetos e comportamentos do mundo real. Se os constructos espelhassem toda a complexidade do mundo real, seriam o próprio mundo real, e não uma ciência. Portanto, constructos são simplificações e idealizações da realidade (Calder, 1977). Uma teoria científica consiste em constructos e a relação entre eles (Bunge, 1967). E o valor desta teoria depende dos constructos serem capazes de interpretar o mundo real, seus objetos e comportamentos, que fazem parte do teste da teoria científica (Calder, 1977). Por consequência, surge o questionamento de como construir estes constructos. Calder (1977) identifica que os constructos têm origem em termos ordinários da linguagem do dia a dia, termos que as pessoas utilizam para dar significado ao mundo em que vivem, portanto, análogo à ciência. A única diferença, segundo o autor, seria que os constructos científicos se supõem serem mais poderosos por estarem sujeitos a verificações rigorosas e críticas. Embora, segundo Calder (1977), estes termos empíricos podem ser a fonte inicial destes constructos científicos, ambos são independentes, uma vez que o conhecimento científico está sujeito às suas próprias regras de evidência. A moderna filosofia da ciência, concorda que todo o conhecimento é altamente presuntivo (Feyerabend, 1970), portanto, nenhuma hipótese única pode ser examinada sem assumir como verdadeiro ambos os conhecimentos - científico e o empírico. Ambas as explicações científicas e empíricas do comportamento podem ser provadas. Todo o conhecimento é reduzido à escolha das alternativas explicativas. Assim, é inteiramente razoável a comparação das explicações científicas e empíricas. A verdadeira explicação científica tem suas vantagens, mas não é necessariamente superior (Calder, 1977). No caso de ciências sociais, as vantagens são vistas mais como supostas do que reais, o que levou Campbell (1974) a argumentar a validação das ciências sociais por meio da explicação empírica.

Além destes argumentos, a rápida mudança social e diversidade do mundo contribuíram para a diversificação dos métodos de pesquisa e os limites dos métodos de pesquisa quantitativa levam à orientação da utilização dos instrumentos qualitativos em certas condições (Milena, Dainora & Alin, 2008). A circunstância é determinada pelo objetivo da pesquisa, que irá direcionar a escolha do tipo de pesquisa. Conforme o objetivo do presente trabalho, que é a compreensão de como se deu a construção de *brand equity* nas EIs que tiveram origem como

startups e quais as peculiaridades deste processo, busca-se um conhecimento exploratório a respeito deste fenômeno.

Há quatro tipos de estudos: descritivos, correlacionais, explicativos e exploratórios. Os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenômeno que se submeta à análise (Danhke, 1989). Portanto, no estudo descritivo, seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim obter uma descrição do objeto de pesquisa (Sampieri, Collado & Lucio, 2006, p.101). Os estudos correlacionais têm como objetivo avaliar a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis em determinado contexto. Esta correlação pode ser positiva ou negativa. Caso seja positiva, significa que o indivíduo com altos valores em uma variável tenderá a mostrar altos valores em outra variável. Se for negativa, significa que o indivíduo com altos valores em uma variável, tenderá a ter baixos valores em outra variável (Sampieri et al, 2006, p. 105). Calder (1977) classifica ambos os estudos descritivos e correlacionais como abordagens quantitativas. Já os estudos explicativos respondem às causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos ou sociais. Como o nome indica, o interesse está em responder porque ocorre um fenômeno e em quais condições (Sampieri et al, 2006, p. 107).

Segundo os mesmos autores, Sampieri et al (2006, p. 99), os estudos exploratórios são realizados quando o objetivo é examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes, ou seja, quando a revisão da literatura revela que há temas não pesquisados e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo. Calder (1977) classifica os estudos exploratórios e explicativos como abordagem qualitativa. Segundo o autor, a categorização do conhecimento como científico ou empírico tem forte implicação para a divisão entre pesquisa de marketing qualitativa ou quantitativa. Segundo o autor, a pesquisa qualitativa origina constructos de primeiro grau, que são baseados em uma construção social da realidade por determinados atores.

Em contraste, constructos de segundo grau, originados pela pesquisa quantitativa, pertencem ao mundo científico, e supõe-se que sejam altamente abstratos e sujeitos a métodos científicos, mas não deixam de ser também, uma construção da realidade, portanto não é “não científico” a comparação de conhecimentos empíricos e científicos (Calder, 1977). Portanto, é natural supor que muitas pesquisas qualitativas são seguidas de uma pesquisa quantitativa para a geração dos constructos de segundo grau, o que pode não ocorrer devido a altos custos desta segunda etapa (Calder, 1977). Nestes casos a preocupação é com a generalização destes constructos com base em amostras limitadas da pesquisa qualitativa (Calder, 1977), uma vez

que o volume de amostras da pesquisa qualitativa é menor. A justificativa para o volume menor é o conceito de saturação dos dados, que determina que o número de amostras necessárias para uma pesquisa qualitativa vai até o ponto em que nenhuma nova informação ou temas são observados em novos casos ou entrevistas (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Porém Calder (1977) ressalta que uma pesquisa qualitativa que não é seguida por uma etapa quantitativa não é necessariamente sem utilização ou valor. Como conhecimento empírico, ela é útil e o erro está em explaná-la como científica sem a generalização de amostras que um conhecimento científico permite.

Os tipos de pesquisas qualitativas mais frequentes são: as entrevistas em profundidade, o estudo de caso, a etnografia, a observação participante, a pesquisa em ação, a *grounded theory* e o uso de múltiplos métodos simultaneamente (Griffin, 2012). As entrevistas em profundidade são um dos principais métodos de coleta de dados utilizado na pesquisa qualitativa (Legard, Keegan & Ward, 2003) e é usualmente descrita como uma forma de conversação (Loafland & Loafland, 1995) e foi definida por Webb (1995, p. 121) como “uma entrevista pessoal não estruturada que utiliza uma extensiva sondagem para obter de um único respondente uma conversa livre que expresse crenças detalhadas e sentimentos a respeito de um assunto”. Este método é vantajoso em três amplas categorias de situações:

- a) Circunstâncias de aplicabilidade única, especialmente aqueles que envolvem tópicos pessoais ou sensíveis (Robson & Foster, 1989);
- b) Controle da seleção de amostras e, conseqüentemente, mais profundidade, contexto e flexibilidade no processo de investigação (Cassell & Symon, 2004);
- c) Possibilidade de trazer resultados abrangentes e profundos quanto à informação (Hedges, 1985) e os principais motivos para isto, segundo Berent (1996) reside no fato de muitas vezes o entrevistado ter pela primeira vez a oportunidade de analisar as motivações para um ato particular. Há também o fato de muitas vezes o entrevistado ser escutado pela primeira vez, e ainda anonimamente, tem o sentimento de empoderamento.

Segundo Webb (1995), a entrevista em profundidade pode proporcionar três resultados desejados:

- a) Possibilidade de atribuir as visões aos respondentes individualmente, o que permite uma interpretação precisa;
- b) Possibilidade de construção de empatia e obter elevado grau de confiança da entrevista, coletando dados de qualidade;
- c) Permite a expressão de não conformidade ou não concordância facilmente.

Já a principal limitação da entrevista em profundidade reside no fato de ser uma interação pessoal e está sujeita a vieses relacionados ao entrevistador e ao entrevistado (Kvale, 1996), o que pode limitar a confiabilidade da pesquisa. O viés do entrevistador pode ser mitigado pela utilização de um recurso que seja especialista no tema da entrevista e em interações pessoais (Kvale, 1996). Essas habilidades são ainda maiores quando há um baixo grau de formalização da entrevista. Assim, as chances desse viés ocorrer podem ser reduzidas com a escolha criteriosa do entrevistador e/ou aumentando o grau de formalização da entrevista. Porém, é necessária a atenção quanto ao volume de entrevistadores, uma vez que cada profissional pode ter uma visão diferente sobre o mesmo tema (Kvale, 1996). Assim, é recomendável que não existam muitos entrevistadores.

Cassell & Symon (2004) mencionam como limite do método o tempo necessário para sua realização e o custo e Berent (1966) argumenta que a entrevista em profundidade sofre por não ser uma técnica de pesquisa observável. Calder (1977) por sua vez ressalta que a complexidade da pesquisa qualitativa como um todo reside no *trade-off* de precisão e flexibilidade, evidenciado pelas distintas abordagens existentes de pesquisa qualitativa e tem como fator limitante a impossibilidade de generalização, que só é possível após a aplicação da pesquisa quantitativa.

Este estudo foi realizado por meio de entrevista em profundidade e foram trabalhados os seguintes protocolos para lidar com as limitações citadas por Kvale (1996), Berent (1966) e Calder (1977): foi elaborado um roteiro formal e sua aplicação se deu com apenas um entrevistador, no caso a própria autora da pesquisa. O intuito foi o de evitar distintas visões sobre o mesmo tema e devido às restrições para encontros pessoais durante a pandemia de Covid-19. Exceto três entrevistas foram realizadas presencialmente, de modo remoto, as demais foram realizadas de forma on-line, o que mitigou o custo da pesquisa. Além disto, o tempo médio despendido para cada entrevista foi, aproximadamente, de uma hora e meia e o maior tempo efetivamente alocado foi para a tentativa de contato com os entrevistados.

3.1 Processo de Amostragem

A amostra é, essencialmente, um subgrupo da população (Sampieri et al, 2006) que por sua vez é o conjunto de todos os casos que concordam com uma série de especificações (Selltíz, Wrightsman & Cook, 1975). A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, além de fornecer análise mais detalhada sobre o objeto pesquisado e até mesmo por esta razão, na pesquisa qualitativa, as amostras são reduzidas (Marconi & Lakatos, 2011).

Para a seleção de uma amostra, o primeiro passo é definir a unidade de análise (pessoas, organizações, jornais, comunidades, etc.). É importante entender sobre o que ou quem serão coletados os dados, que depende do enfoque escolhido (qualitativo, quantitativo ou misto), da formulação do problema a ser investigado e dos tipos de estudos (Sampieri et al, 2006). No presente estudo, a unidade de amostragem é formada por especialistas em construção de marcas de empresas de serviços inovadoras (EIs) que tiveram na origem o conceito de *startups* e que são fundadores ou diretores de marketing que trabalham ou trabalharam diretamente durante o processo de crescimento exponencial das então *startups*. A decisão da unidade de amostragem foi pautada pelos direcionamentos: experiência profissional do entrevistado com o tipo de empresa e a homogeneidade dos profissionais.

A experiência durante o processo de crescimento exponencial da EI, então *startup*, é mais importante do que a senioridade ou tempo de experiência do profissional, uma vez que estas empresas frequentemente optam por executivos jovens com poucos anos de experiência no mercado.

O critério para a seleção das empresas das quais os entrevistados são provenientes é terem atingido, no mínimo, o estágio de tração na curva de crescimento da *startup*. O estágio de tração é o estágio de crescimento exponencial destas empresas (Blank & Dorf, 2012). Para chegar até este estágio, a empresa já tem um produto testado, validado e aceito pelo mercado. Além disto, alcançar este estágio significa que a adoção da solução das EIs foi bem sucedida, até porque está em crescimento exponencial.

Existem diversos tipos de amostragem. A primeira classificação é relativa à decisão de uma amostra probabilística ou não probabilística. A amostra probabilística permite a aplicação da teoria da probabilidade, ou seja, é possível ao pesquisador calcular a natureza e a extensão de quaisquer tendências na estimação e determinar qual variância deve-se ao procedimento de amostragem representativa (Aaker, Kumar & Day, 2009, p.392). A amostra não probabilística é utilizada em estágios exploratórios de um projeto de pesquisa, ou seja, na situação da presente pesquisa (Aaker, Kumar & Day, 2009, p. 392). Neste estudo, a partir dos objetivos de pesquisa e conforme conhecimento da pesquisadora sobre a comunidade das EIs de origem como *startups*, foram selecionadas a amostragem mista com características de amostragem intencional por ‘bola de neve’.

Na amostragem intencional, o perito, no caso a pesquisadora, utiliza o seu julgamento para identificar as amostras representativas (Aaker et al, 2009, p.392). Considerando a experiência da pesquisadora como associada a um grupo de investidores-anjo, sendo muitos dos membros associados-fundadores de EIs de origem como *startups*, há considerável

conhecimento para a organização do objeto de estudo. Além disto, o pouco volume de empresas que atendem a estas características no Brasil, credencia a pesquisadora para listar tais empresas. A amostragem por ‘bola de neve’ selecionada é descrita como a identificação de outros casos ricos em informação por meio de indicação (Miles & Huberman, 1994, p.28), uma vez que tal método de amostra é muito indicado para atingir populações pequenas e especializadas (Aaker, Kumar & Day, 2009, p. 392).

Inicialmente, foram listadas 24 EIs (Tabela 2, abaixo) de origem como *startups* e que tinham atingido estágio de tração em seu crescimento. A partir desta lista, foi realizada uma busca na plataforma social LinkedIn (rede social corporativa) e por meio da página de cada uma das empresas identificadas procurou-se pelos profissionais da área de marketing e vendas e a relação destes com um contato pessoal da pesquisadora, no caso, o fundador do grupo de investidores-anjo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, a FEA Angels. Trata-se de um especialista que participou do crescimento de uma das empresas listadas, a Gympass, e que auxiliou na indicação da pesquisadora para entrevista com os profissionais procurados.

Tabela 2 – Lista de EIs listadas para entrevista

	Empresa	Produto	Número de Funcionários	Entrevistado?
1	VTEX	Plataforma tecnológica para e-commerce	700	Sim
2	Resultados digitais	Plataforma de integração de ferramentas de marketing digital	750	Sim
3	Stone	Fintech financeira com aquisição e empréstimo bancário	6.000	Sim
4	Omie	ERP SAAS para Pequenas e médias empresas	700	Sim
5	Canal da peça/ CWS	Marketplace para peças e acessórios	100	Sim
6	Assertiva	Plataforma de banco de dados com informações para credores	120	Sim
7	Gympass	Plataforma que conecta usuários a academias	1300	Sim

[continua]

Tabela 2 – Lista de EIs listadas para entrevista
[conclusão]

8	Ramper	Plataforma de prospecção de clientes e de engajamento de vendas	50	Sim
9	RecargaPay	Fintech financeira para pagamentos e recarga de celular	280	Sim
10	Reev	Serviço de mailing personalizado	50	Sim
11	Rock Content	Plataforma de conteúdo-conecta produtores e empresas	1000	Sim
12	Néctar CRM	CRM SAAS para médias e grandes empresas	50	Sim
13	Dentro da História	Plataforma de personalização de livro infantil	35	Sim
14	Creditas	Fintech de crédito financeiro	1500	Não
15	Contabilizei	Serviço de contabilidade online	400	Não
16	GuiaBolso	Fintech de OpenBanking - integração de informações bancárias	190	Não
17	Gama Academy	Edtech de vendas e marketing	76	Não
18	Gupy	Plataforma de recrutamento e seleção com IA	180	Não
19	Max Milhas	Plataforma para comercialização de milhas e compra para viagem	200	Não
20	Nubank	Banco Digital	2700	Não
21	Quinto Andar	Plataforma de locação e compra/venda de imóveis.	1300	Não
22	Samba Tech	Plataforma para comercialização de produtos digitais	110	Não
23	Wedologos	Plataforma que conecta designers com empresas para produção de artes gráficas	50	Não
24	Vindi	Plataforma de pagamento online	150	Não

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Em relação ao tamanho da amostra, conforme já foi mencionado, para métodos de pesquisa qualitativa, ela costuma ser menor que a utilizada em pesquisa quantitativa (Dworkin, 2012). Dworkin (2012) argumenta que isto ocorre porque os métodos de pesquisa qualitativa são frequentemente relativos à obtenção de compreensão profunda de fenômenos ou são focados no significado (e heterogeneidade no significado) - que são frequentemente centrados no “como” e “porque” de uma determinada questão, processo, situação, subcultura, cena ou conjunto de interações sociais. O trabalho da entrevista em profundidade não é relativo a generalizações relacionadas a uma ampla população de interesse, e não pretende contar com teste de hipóteses. Ao invés disto, ela é mais indutiva e emergente neste processo (Dworkin, 2012). Portanto, o objetivo da pesquisa em profundidade é criar “categorias a partir dos dados e então analisar as relações entre as categorias”, enquanto compreende as experiências vividas dos participantes da pesquisa (Charmaz, 1990, p.162).

Há inúmeros debates a respeito do tamanho de uma amostra para uma pesquisa qualitativa. A maioria dos estudiosos argumenta que o conceito de saturação teórica é o fator mais importante para ponderação quanto à decisão do tamanho de amostra de uma pesquisa qualitativa (Mason, 2010). Em um dos poucos estudos que investigaram a saturação teórica, os autores identificaram que a evidência da saturação de dados surge a partir da sexta entrevista em profundidade e torna-se efetiva a partir da décima segunda entrevista em profundidade dentre amostras de mulheres em dois países (Guest et al, 2006). Isto sugere que múltiplos de 12 entrevistas em profundidade são mais apropriados do que múltiplos de 10, que são mais comumente encontrados na prática (Mason, 2010). No presente estudo foi selecionada uma amostra de 13 entrevistas em profundidade (Tabela 3 abaixo, onde constam os nomes dos entrevistados e empresas), onde atingiu-se a saturação teórica, ou seja, evidencia que novas entrevistas não trarão novas ideias ou aprofundamento sobre o tema de estudo (Rego, 2016).

Tabela 3 – Relação de entrevistados e empresas

Código do entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Código empresa	Produto
Entrevistado 1	Head de contas globais	10 anos	Empresa 1	Plataforma tecnológica para e-commerce
Entrevistado 2	Co-fundador	10 anos	Empresa 2	Plataforma de integração de ferramentas de marketing digital

[continua]

Tabela 3 – Relação de entrevistados e empresas
[conclusão]

Entrevistado 3	CEO e Co-fundador	7 anos	Empresa 3	Fintech financeira com aquisição e empréstimo bancário
Entrevistado 4	CEO e fundador	7 anos	Empresa 4	ERP SAAS para Pequenas e médias empresas
Entrevistado 5	CEO e fundador	6 anos	Empresa 5	Marketplace para peças e acessórios
Entrevistado 6	Sócio diretor	9 anos	Empresa 6	Plataforma de banco de dados com informações para credores
Entrevistado 7	CEO Latim América	3 anos	Empresa 7	Plataforma que conecta usuários a academias
Entrevistado 8	CEO e Fundador	4 anos	Empresa 8	Plataforma de prospecção de clientes e de engajamento de vendas
Entrevistado 9	CMO	3 anos	Empresa 9	Fintech financeira para pagamentos e recarga de celular
Entrevistado 10	CEO e Founder	3 anos	Empresa 10	Serviço de mailing personalizado
Entrevistado 11	Co-founder	8 anos	Empresa 11	Plataforma de conteúdo-conecta produtores e empresas
Entrevistado 12	CEO e co-founder	7 anos	Empresa 12	CRM SAAS para médias e grandes empresas
Entrevistado 13	CEO e co-fundador	4 anos	Empresa 13	Plataforma de personalização de livro infantil

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

3.2 Coleta de dados

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados (Marconi & Lakatos, 2011). A entrevista qualitativa refere-se a uma conversa entre duas pessoas (entrevistador e entrevistado) ou entre uma (entrevistador) e outras (entrevistados) tal qual um pequeno grupo (Sampieri et al, 2006). Os autores Webb e Webb (1932, p. 130) a definem como uma “conversa

com propósito”. Uma conversa comum se difere da entrevista em profundidade pelos seus objetivos e os papéis do entrevistador e entrevistado são diferentes (Kvale, 1996). Embora uma boa entrevista em profundidade pareça natural, pouco lembrará uma conversa cotidiana (Legard, Keegan & Ward, 2003).

Há inúmeras perspectivas quanto à entrevista em profundidade. Segundo o modelo moderno de pesquisa das ciências sociais, o conhecimento é dado e descrito pela metáfora do mineiro de Kvale (1996), onde o conhecimento é o metal bruto e o entrevistador é o mineiro que descobre o metal valioso. Uma outra perspectiva é a do modelo construtivista, em que o conhecimento é criado e negociado (Legard et al, 2003), e é descrito por Kvale (1996) pela metáfora do viajante, onde o entrevistador é o viajante que cursa a jornada com o entrevistado, e o significado das histórias contadas pelo entrevistado é desenvolvido e interpretado.

Uma das principais características da entrevista em profundidade é a intenção de combinar estrutura com flexibilidade (Legard et al, 2003). Mesmo na mais livre entrevista, o pesquisador tem alguns temas que deseja que sejam abordados e a entrevista será baseada em algum tipo de guia, com o estabelecimento dos tópicos principais e temas cobertos durante a pesquisa (Legard et al, 2003).

Outra característica da entrevista é a interação natural entre pesquisador e entrevistado que irá gerar o resultado. O entrevistador faz a primeira pergunta, que é respondida, e a próxima intervenção dele dependerá da resposta do entrevistado (Legard et al, 2003).

Uma terceira característica da entrevista é a utilização de sondagens e outras técnicas pelo entrevistador para a obtenção de uma resposta profunda. Normalmente a resposta a uma primeira pergunta é superficial, e o entrevistador precisará utilizar perguntas subsequentes para a obtenção de respostas mais completas e o formato de entrevista permite ao entrevistador explorar fatores que sustentem as respostas dos entrevistados: razões, sentimentos, opiniões e crenças (Legard et al, 2003).

Além disto, a entrevista gera novos conhecimentos e pensamentos. A extensão pela qual pode variar depende das questões do pesquisador, mas é fato que em determinado ponto, o participante irá se autodirecionar ou ser direcionado pelo pesquisador até ideias e conhecimentos nunca explorados antes (Legard et al, 2003).

A ênfase em profundidade, nuance e linguagem do entrevistado como um modo de compreensão do significado implica na necessidade de captura dos dados na sua forma natural. Por isto a entrevista no geral é gravada, uma vez que o fato do entrevistador anotar as respostas podem mudar o cenário. E também por este motivo, as entrevistas são feitas presencialmente, e não por telefone. A entrevista é uma experiência intensa para ambas as partes envolvidas, e

um encontro físico é um contexto essencial para uma entrevista que pretende ser flexível, interativa e geradora de novos conhecimentos e ideias (Legard et al, 2003).

O sucesso da entrevista depende em grande parte das qualificações pessoais e profissionais do entrevistador. Em contraste com a pesquisa quantitativa, as entrevistas qualitativas são o próprio instrumento da pesquisa (Legard et al, 2003). Uma das principais habilidades do entrevistador é a capacidade de escutar, digerir e compreender a resposta com o intuito de decidir como prosseguir na abordagem (Legard et al, 2003). Além disto, a entrevista em profundidade exige uma compreensão clara e lógica, por isto o pesquisador precisa ter um raciocínio ágil para refinar os pontos essenciais do que o participante está falando, exercitar o julgamento a respeito do que buscar e, simultaneamente, formular questões relevantes. E em terceiro lugar, uma boa memória é um importante atributo.

É necessário frequentemente fazer anotações mentais para retornar ao assunto em um momento mais apropriado para clarificar um determinado assunto (Legard et al, 2003). Legard et al (2003) argumenta também que uma mente questionadora é essencial para um entrevistador e por isto a importância do instinto de pesquisador, que busca sempre mais compreensão profunda a respeito de um assunto. Thompson (2000) diz que a entrevista em profundidade requer interesse e respeito de pessoas enquanto indivíduos e não é para indivíduos que não conseguem parar de falar sobre eles mesmos.

Um papel passivo ou ativo na entrevista dependerá da habilidade do entrevistador para estabelecer empatia com o entrevistado e tal habilidade deve estar presente nos pesquisadores ao falar com uma variedade de pessoas, desde as que se encontram em circunstâncias de dificuldade até as que se estão em situações de poder e influência (Legard et al, 2003). A habilidade de gerar empatia envolve demonstrar interesse e respeito, sendo capaz de responder de modo flexível ao entrevistado e mostrar entendimento e empatia (Thompson, 2000).

Os entrevistados costumam responder bem quando o pesquisador demonstra tranquilidade, uma quietude interior que comunica interesse, atenção e um sentimento de estar confortável com a situação da entrevista (Legard et al, 2003).

O entrevistador precisa passar suas credenciais por meio de perguntas relevantes que sejam vistas como significativas pelos participantes e que são embasadas em um conhecimento do assunto pesquisado. Mas, o entrevistador deve ter claro que a entrevista não é o fórum onde ele faça um show do próprio conhecimento, e por isto é importante a humildade e estar aberto ao conhecimento do participante sem competir pela demonstração do seu próprio conhecimento (Legard et al, 2003).

Uma importante atividade que deve ser omitida durante a entrevista é a análise. O entrevistador deve estar totalmente dedicado à entrevista. Costuma ser deletéria a conversa com pensamento em constructos analíticos e relacionando o que é dito aos temas, pois significa que o entrevistador não está dando a atenção necessária ao que o participante está dizendo (Legard et al, 2003).

As entrevistas podem ser não diretivas ou semiestruturadas (Aaker et al, 2009). Nas entrevistas não diretivas o respondente tem máxima liberdade de resposta, nos parâmetros do assunto de interesse do entrevistador e o seu sucesso depende do estabelecimento de uma relação empática, da capacidade de investigação que consiga respostas interessantes e da habilidade de trazer a discussão de volta ao assunto quando existirem digressões inúteis (Aaker et al, 2009).

Nas entrevistas semiestruturadas ou individuais, o pesquisador procura cobrir uma lista específica de assuntos ou subáreas (Aaker et al, 2009). Aspectos básicos da inteligência de marketing, como tendências tecnológicas, demanda de mercado, legislação, atividade competitiva e informações similares são temas indicados por este tipo de entrevista e sua estrutura aberta dá oportunidade para que fatos ou atitudes inesperados possam ser explorados com facilidade (Aaker et al, 2009). Uma vantagem deste tipo de entrevista é a formalização por meio do roteiro de entrevista (Rego, 2016). No presente trabalho, como se trata de aspectos de inteligência de marketing, optou-se por este modelo de entrevista semiestruturada para aplicação.

Assim, as entrevistas serão conduzidas pela própria pesquisadora, que possui experiência como gestora e como consultora em projetos de marketing e vendas para empresas de serviço B2B e é atuante junto à comunidade de *startups* e de empresas inovadoras como associada a um grupo de investidores-anjos.

A pesquisa acadêmica aponta considerações éticas quanto às entrevistas. A primeira está associada ao consentimento da informação, e é importante identificar quem deverá dar o consentimento para a entrevista e quem irá fazê-la (Kvale, 1996). Em caso de necessidade de consentimento da empresa, é importante a estruturação de um resumo e apresentação da pesquisa com todas as etapas para a obtenção de consentimento. O segundo ponto está relacionado ao direito da privacidade. É importante a proteção da identidade do entrevistado e caso ocorra alguma mudança de entrevistado, é importante constar no relatório da entrevista (Kvale, 1996). O terceiro ponto está relacionado à proteção a qualquer tipo de prejuízo, que pode ser da ordem emocional ou psicológica (Fontana & Frey, 2000).

É importante ressaltar a importância de ambas as partes, entrevistado e entrevistador, saberem cada um sobre o seu papel. O do pesquisador é ser o facilitador para que o entrevistado fale a respeito de seus pensamentos, sentimentos, pontos de vista e experiência. Entretanto, o papel do entrevistador é ativo e não passivo, o que significa que não é ficar sentado e calado aguardando o entrevistado falar. Ao contrário, deve gerenciar o processo de entrevista para garantir que os temas requeridos sejam abordados na profundidade necessária, sem influenciar os pontos apresentados pelo entrevistado (Legard et al, 2003). Outro papel importante do pesquisador é ajudar o entrevistado a identificar seu papel no processo de entrevista, que é o de dar respostas completas, prover profundidade quando for solicitado, refletir e pensar, e levantar assuntos que enxergue como relevantes.

Por meio de técnicas de perguntas abertas, o pesquisador deve demonstrar interesse e ativamente encorajar o entrevistado a falar, ao invés de fornecer respostas simples (Legard et al, 2003). Ao ser questionado pelo motivo de determinada pergunta, o entrevistador deve prover informações claras dos objetivos da pesquisa e fazer perguntas que estejam nitidamente relacionadas ao objetivo (Legard et al, 2003).

Abaixo, a matriz que relaciona a teoria e as questões que serão utilizadas para a entrevista em profundidade, onde o primeiro bloco são questões de introdução ao assunto para conhecer um pouco mais a respeito da empresa e do entrevistado. Estão inclusas questões como papel e cargo do entrevistado, ano de fundação da empresa, número de funcionários, prestação de serviço, público-alvo, dentre outras, conforme Tabelas 4 e 5 abaixo.

A terceira matriz diz respeito às características do serviço prestado, para verificar o quão aderentes são à teoria ou se há particularidades nos serviços inovadores, conforme Tabela 6, abaixo. E na quarta matriz, os questionamentos referentes aos constructos de *brand equity* levando-se em consideração Keller (1993) nas Tabelas 7 e 8 e Berry (2000) na Tabela 9 abaixo, que constrói uma abordagem de construção para empresas de serviços.

Tabela 4 – Roteiro sobre a empresa (primeira parte)

Tema	Referencial Teórico	Autor	Objetivo específico	Perguntas
Cargo e papel do entrevistado na empresa	Não se aplica	Não se aplica	Detalhar o cargo e papel do participante da entrevista.	Qual o seu papel dentro da empresa?

[continua]

Tabela 4 – Roteiro sobre a empresa (primeira parte)
[conclusão]

Sobre a empresa	Ano de fundação	Não se aplica	Não se aplica	Conhecer há quanto tempo a empresa funciona.	Quando a empresa foi fundada?
	Quantidade de funcionários	Não se aplica	Não se aplica	Saber o número de funcionários	Quanto colaboradores trabalham na empresa hoje?
	Data da primeira venda	Não se aplica	Não se aplica	Saber se o entrevistado estava presente no início da empresa e se realmente acompanhou o processo de crescimento rápido da empresa.	Quando ocorreu a primeira venda da empresa?
	Data aproximada em que o negócio ganhou escala	Não se aplica	Não se aplica	Entender em qual data aproximadamente, começaram a obter resultado de suas ações de <i>brand equity</i> .	Quando você percebeu que a empresa começou a crescer exponencialmente?
	Serviço	Não se aplica	Não se aplica	Saber qual o serviço oferecido	Qual o serviço oferecido? Há inúmeras versões?
	Público-alvo	Não se aplica	Não se aplica	Saber quem é o público-alvo para cada um dos serviços oferecidos.	Quem é o público-alvo para cada uma das versões do serviço?

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Tabela 5 – Roteiro sobre a empresa (segunda parte)

	Tema	Referencial Teórico	Autor	Objetivo específico	Perguntas
Sobre a empresa	Origem como Startup	Blank & Dorf (2012) argumentam que um negócio que não esteja focado em inovação de produtos ou serviços sujeito a riscos e incertezas não é uma <i>startup</i> .	Blank & Dorf (2012) e Ries (2012)	Verificar se a empresa pesquisada teve realmente, origem como <i>startup</i> .	- O serviço foi inovador quando lançado ou havia empresas que ofereciam serviço semelhante na época?
	Assimetria de informação do mercado e incerteza financeira.	Aliada à assimetria de informação do mercado, às dificuldades de adoção de tecnologias pela internet e agravadas pelas características inerentes a serviços como mencionados acima, temos insegurança financeira das EIs, e por isso a dificuldade destas em optar pelos tradicionais programas promocionais para facilitar a sua adoção.	Erdem & Swait (1998) Lee, Chae & Cho (2013) Kuester, Baumbach & Schuhmacher (2018).	Verificar se: (i) a empresa e o serviço eram desconhecidos já no mercado, portanto havia de fato assimetria de informação (ii) se houve resistência para adoção de seus serviços. (iii) se havia insegurança financeira para a continuidade de suas atividades.	- No início das atividades, vocês já eram conhecidos pelos seus potenciais clientes? - Seus potenciais clientes conheciam a sua oferta de serviço? - Houve resistência para a adoção de seus serviços? - Havia insegurança financeira para a continuidade das atividades?

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Tabela 6 – Roteiro sobre as características de serviço presente nas EIs

Tema	Referencial Teórico	Autor	Objetivo específico	Perguntas
Intangibilidade	Bateson (1979) distingue dois tipos de intangibilidade: a física e a mental. A intangibilidade física está relacionada ao fato de não poder ser tocado e a intangibilidade mental refere-se ao fato de não ser compreendida mentalmente e serviços são intangíveis duplamente: fisicamente e mentalmente.	Bateson (1979)	Entender se o serviço possui a característica de intangibilidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Como se dá a entrega do seu serviço? - É possível seu cliente ter uma imagem do serviço antes da entrega que possa ser com um dos cinco sentidos? - É possível seu cliente avaliar seu serviço antes de adquiri-lo? como? - Caso seja de fato intangível o serviço, porque acredita que o cliente o adote? quais as ações realizadas para isto?
Inseparabilidade	A simultaneidade de produção e consumo no processo envolvem fatores como a presença do cliente, o papel do cliente como co-produtor, a relação do consumidor com o	Gümmeson & Lovelock (2004)	Entender se o serviço possui a característica de inseparabilidade.	<ul style="list-style-type: none"> - O serviço prestado é criado conforme a solicitação do cliente? Descreva por gentileza, a respeito de como se dá o consumo e a prestação do serviço

[continua]

Tabela 6 – Roteiro sobre as características de serviço presente nas EIs
[continuação]

	funcionário, a interação do consumidor com outros consumidores que podem ser críticos na avaliação dos serviços, portanto na distinção destes de bens de consumo (Gümmesson & Lovelock, 2004)			
Percibilidade	Uma menção comum é que os serviços não podem ser salvos, armazenados para reuso em uma data tardia, revendido ou retornável (Zeithaml & Bitner, 2003).	Zeithaml & Bitner (2003)	Entender se o serviço possui a característica de perecibilidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Como é a tratativa quanto à demanda e capacidade de entrega do seu produto? É possível produzir o serviço e armazená-lo? - Seu produto é escalável?
Impessoalidade	A característica de impessoalidade, se deve ao fato de ser uma relação consumidor – sistema e não do consumidor com uma figura humana que disponibilize o	Dimoka (2010)	Entender se o serviço possui a característica de heterogeneidade.	<ul style="list-style-type: none"> - Como se dá entrega de seus serviços? É feita de forma automatizada ou há participação humana? Poderia detalhar, por gentileza?

[continua]

Tabela 6 – Roteiro sobre as características de serviço presente nas EIs [conclusão]

	serviço, o que contribui para a desconfiança do usuário em relação às EIs (Dimoka, 2010).			
Constância, homogeneidade, separabilidade e estocável	"A tecnologia da informação, transforma os serviços em duas direções: podendo torná-los mais próximos de bens, sendo mais tangíveis (soluções híbridas e integradas), separáveis (como EIs), homogêneas (com automação) e estocáveis (com armazenamento de serviços na nuvem, denominada <i>cloud computing</i>).	Huang & Rust (2013)	Entender se o produto segue as características de automação	<ul style="list-style-type: none"> - O serviço realizado é <i>self service</i>? Automatizado? - o resultado sempre será o mesmo ou o sistema varia a entrega de acordo com o usuário - o resultado é estocável, o cliente pode acessar a qualquer tempo?

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Tabela 7 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* (primeira parte)

Tema	Referencial Teórico	Autor	Objetivo específico	Perguntas
Proeminência da marca	A identidade da marca responde à pergunta “Quem é você?”. É o primeiro passo para a construção da marca e por isto é importante garantir a correta identidade da marca. Alcançar identificação de marca certa implica criar proeminência da mesma junto aos clientes. Proeminência refere-se a aspectos da lembrança da marca em várias situações ou circunstâncias relacionadas a um produto específico ou necessidade.	Keller & Machado (2006)	Entender quais são as ações da empresa para gerar proeminência da marca.	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de qual momento percebeu que o seu público-alvo tinha consciência da empresa ou do produto? - A consciência de qual - marca do produto ou da empresa - percebeu ser comum? - Quais ações foram realizadas para que o público tivesse esta consciência de marca?
Imagem	As imagens associadas à marca são propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo as maneiras como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes. O conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente. Quatro categorias são destacadas pelos autores Keller &	Keller & Machado (2006)	Entender quais são as ações da empresa para gerar imagem da marca	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de qual momento percebeu a imagem da marca no mercado? - Quais ações foram realizadas para a construção desta imagem?

[continua]

Tabela 7 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* (primeira parte)
[conclusão]

	Machado (2006) quanto às associações intangíveis possíveis: (1) perfis de usuários, (2) situações de compra e uso/ consumo, (3) Personalidade e valores e (4) História.			
Desempenho	<p>O desempenho da marca refere-se aos meios pelos quais o produto ou o serviço tenta atender às necessidades mais funcionais dos clientes em termos de características inerentes ao produto ou serviço. Os principais tipos de atributos e benefícios que fundamentam o desempenho da marca são: (1) Componentes primários e características complementares, (2) Confiabilidade, durabilidade e disponibilidade de serviço (suporte/ assistência técnica), (3) Efetividade, eficiência e empatia do serviço; (4) Estilo e design e (5) Preço.</p>	Keller & Machado (2006)	<p>Entender quais são as ações da empresa para manter o desempenho de seu serviço e quais ações realiza para que seu potencial o cliente tenha informação a respeito para a adoção de seu serviço.</p>	<p>- A partir de qual momento percebeu a avaliação de desempenho do serviço pelo seu público-alvo? - Como você garante um bom desempenho do seu serviço? - Quais ações você realiza para que seu público-alvo tenha conhecimento do bom desempenho do seu serviço e passe a adotá-lo?</p>

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Tabela 8 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* (segunda parte)

Tema	Referencial Teórico	Autor	Objetivo específico	Perguntas
Sentimentos	"Sentimentos sobre a marca são respostas e reações emocionais dos clientes com relação à marca e está relacionada à aceitação social geral evocada pela marca. Algumas emoções importantes relacionadas à marca podem ser: ternura, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e autoestima".	Keller & Machado (2006)	Entender quais são as ações da empresa junto à sua equipe de vendas, distribuidores e de relacionamento com o cliente para que seu serviço seja adotado.	<ul style="list-style-type: none"> - Você acredita ser relevante para os seus clientes o sentimento que eles têm em relação à marca? - Este sentimento está relacionado à uma marca humanizada? - A partir de quando você percebeu que o público tem um certo sentimento a respeito da marca de vocês? - Quais as ações que foram conduzidas para isto?
Julgamentos	"Os julgamentos sobre a marca referem-se às opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca. Envolvem o modo como eles reúnem todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. Há quatro tipo de julgamentos a respeito de uma marca:	Keller & Machado (2006)	Entender quais são as ações para que seu potencial novo cliente tenha informação a respeito para a adoção de seu serviço.	<ul style="list-style-type: none"> - Você recebe feedbacks e julgamentos dos seus clientes? - Você sabe qual a fonte destes julgamentos? É experiência de outros usuários, é um teste gratuito da plataforma? Ou somente após a compra e utilização da ferramenta que eles são capazes de emitir este julgamento? - Quais as ações realizadas pela empresa para que um

[continua]

Tabela 8 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* (segunda parte)
[continuação]

	qualidade, credibilidade, consideração e superioridade "			potencial novo cliente julgue de forma positiva o serviço e consequentemente, o adote.
Ressonância	A quarta etapa da construção da marca está relacionada à pergunta “Qual relação quero com você?”, com foco no vínculo e nível de identificação que o cliente tem com a marca. A ressonância da marca refere-se à natureza deste relacionamento e à medida em que os clientes sentem que estão em “sintonia” com a marca. Ela pode ser subdividida em quatro categorias: (1) Fidelidade Comportamental; (2) ligação de atitude; (3) senso	Keller & Machado (2006)	Entender se a empresa tem relacionamento com os clientes.	- Você observa algum tipo de engajamento do público entre as 4 categorias mencionadas? - A partir de qual momento você percebeu o engajamento do seu público quanto à estas categorias? - Quais ações vocês executaram para gerar este engajamento?

[continua]

Tabela 8 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* (segunda parte)
[conclusão]

de comunidade e (4)			
adesão ativa.			

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Tabela 9 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* em empresas de serviço

Tema	Referencial Teórico	Autor	Objetivo específico	Perguntas
Ousar ser diferente	Ousar ser diferente está relacionada ao esforço de desenvolver uma personalidade própria da marca, por desafiar convenções e forjar novos caminhos para alcançar e satisfazer os clientes (Berry, 2000).	Berry (2000)	Entender como a empresa se diferencia no mercado.	- Vocês se diferenciam no mercado com qual propósito? - Como vocês realizam esta diferenciação?
Determinar a sua própria fama	Uma forma de construir a própria fama é por meio do foco na necessidade do mercado que ainda não é suprida por nenhuma outra empresa, fornecendo valor ao cliente; como também ao performar os serviços que sejam efetivamente melhores que os dos concorrentes e ao contar sua história por meio de uma comunicação que gere consciência de marca, que estimule a prova do serviço e reforce a experiência de seus consumidores (Berry, 2000).	Berry (2000)	Entender como a empresa determina sua própria fama perante os clientes.	- Qual a fama de vocês no mercado? - Como vocês constroem esta fama?

[continua]

Tabela 9 – Roteiro sobre a construção de *brand equity* em empresas de serviço [conclusão]

Realizar uma conexão emocional	Grandes marcas sempre fazem uma conexão emocional com sua audiência (Berry, 2000). Estas marcas que conectam emocionalmente são a síntese de uma companhia com alma (Berry,2000). Estas marcas alcançam além da características racionais e econômicas e transmitem aproximação, afeto e confiança. Berry (2000),	Berry (2000)	Entender se realizam conexão emocional com os clientes e como.	<ul style="list-style-type: none"> - Vocês estabelecem conexão emocional com os clientes? - Poderia dar um exemplo desta conexão emocional? - Como vocês estabeleceram esta conexão?
Internalizar a marca	A internalização da marca por parte dos prestadores de serviço dentro da empresa se dá por meio da prestação de serviço que reflita os valores da marca e que seja consistente e efetiva durante a performance (Berry,2000).	Berry (2000)	Entender como trabalham com a equipe para internalizarem a marca.	<ul style="list-style-type: none"> - Apesar da entrega do serviço se dar por meio da internet, há relacionamento da equipe com os clientes? - A equipe e/ou distribuidor reflete a marca? Como constroem isto?

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

3.3 Análise de dados

Segundo Moreira (2007), os pacotes de softwares para análise de dados qualitativos fazem, a partir de um computador, o que os pesquisadores vêm fazendo manualmente há décadas: a estocagem, o gerenciamento e a recuperação de dados. Como fio condutor dessas funções está o processo de codificação, que consiste na designação de códigos para pequenos trechos do texto. Contudo, essa codificação não é executada de forma autônoma pelo software, mas dependente da indicação do pesquisador. Assim, embora o processo de análise seja

mecanicamente facilitado e acelerado pelos pacotes de software, a codificação é resultado do raciocínio e da versatilidade do pesquisador (Nunes, Woloszyn, Gonçalves & Pinto, 2017).

Segundo Moreira (2007), não existe consenso entre os pesquisadores quanto às vantagens do uso desses softwares, sobretudo na pesquisa qualitativa. Um importante argumento a favor é reforçar a validade da pesquisa, ao tornar o processo mais explícito (Moreira, 2007), uma vez que a pesquisa qualitativa é questionada quanto ao caráter subjetivo de sua avaliação. Além disto, outros pesquisadores podem acessar a mesma base de dados, facilitando a comunicação entre ambos e do conhecimento de vários pesquisadores que tiverem interesse (Moreira, 2007). Os argumentos contrários são referentes à perda de interpretação dos dados quando estes são manipulados de forma automática. Ou seja, o pesquisador perde familiaridade com eles, pode perder o sentido da narrativa e, conseqüentemente, o processo interpretativo (Moreira, 2007).

3.3.1 Atlas TI

Segundo Günther (2006), existem vários softwares para a análise de dados qualitativos, dentre os quais ele destaca o Atlas TI por oferecer aprimorado recurso para manipulação dos dados e representação da relação entre seus segmentos, a partir de uma rede de linhas que ligam os códigos aos documentos que contêm os dados.

Hughes, Lewins e Silver (2010) destacam seis estratégias para a análise de dados qualitativos que podem ser apoiadas pela utilização do Atlas TI: (i) leitura dos textos por entrevistado ou por pergunta; (ii) desenvolvimento de um esquema de codificação manual ou usando ferramentas de frequência de palavras; (iii) pesquisa de texto e autocodificação; (iv) codificação envolvendo indexação versus redução de dados; (v) verificação de códigos observando a consistência e a omissão; (vi) busca por semelhanças ou diferenças.

O presente estudo se utilizará deste software para a realização da análise de dados.

4. RESULTADOS

O objetivo deste capítulo, organizado em três partes, é apresentar e analisar os principais dados obtidos a partir da análise de conteúdo decorrente das entrevistas em profundidade com os fundadores e especialistas em marketing nas EIs. Para atingir o objetivo da dissertação - compreender como se dá a construção de *brand equity* nas EIs, tendo em vista que possuem características distintas dos demais serviços e também ao fato de terem a origem como *startup*, onde há assimetria de informação com seu público-alvo: desconhecimento de solução e limitação financeira.

Na primeira parte, fundadores e especialistas trazem informações referentes à origem das EIs como *startups*, ou seja, se realmente começaram com um produto disruptivo, com poucos recursos financeiros e assimetria de informação, ou seja, se a solução era desconhecida pelo público-alvo. Na segunda parte, encontra-se a discussão quanto à etapa para construção de *brand equity*, segundo modelo CBBE do Keller (1993) e para casos das EIs que atuam no mercado B2B se é pertinente as adaptações do modelo de Keller (1993) por Kuhn et al (2008). A terceira parte traz as constatações quanto às etapas de construção de *brand equity* para serviços conforme Berry (2000). Cada parte deste capítulo é ilustrada por citações oriundas das transcrições das entrevistas.

4.1 Serviços: suas características nas empresas de serviços inovadoras

4.1.1. Tangibilidade versus Intangibilidade

Segundo Huang e Rust (2013), a tecnologia da informação tem borrado a linha que separa os bens de serviços e produtos de TI e serviços, que quando unidos constituem soluções híbridas ou integradas oferecidas pelas empresas para maximizar valor aos clientes. E de fato, muitos dos serviços entregues pelas EIs pesquisadas possuem tais características. Segundo Bateson (1979), existem dois tipos de intangibilidade: a física e a mental e das 13 empresas fontes da pesquisa, 10 delas possuem soluções integradas que são intangíveis fisicamente, porém tangíveis mentalmente. As três únicas que possuem produtos físicos são as empresas: Empresa 3, Fintech, que entre seus produtos possui a máquina de adquirência, portanto um produto físico; a empresa 11, que fornece textos físicos em formatos de ebook que podem ser impressos e a empresa 13 que fornece o livro físico personalizado com a sua tecnologia. Podemos observar nestas falas:

[...] o meu vendedor, ao contrário dos concorrentes, não deixa o cliente na mão. Se falhar a máquina, em duas horas ele está com outra na loja do cliente. Tudo isto porque o nosso propósito é ajudar o empreendedor. [...] Sem marcação de tempo. (Entrevistado 3)

[...]Então a gente foi adicionado camadas de serviços porque nossa preocupação não era só o texto, que ele pode comprar em quilos em outros sites e mais barato[...] 24:03 (Entrevistado 11)

[...]Não existia livro personalizado no Brasil. As pessoas não acordavam de manhã dizendo “eu quero um livro que meu filho esteja na história [...] (19:30) (Entrevistado 13)

Muitos ainda transformam um produto tangível fisicamente em algo tangível mentalmente por meio do oferecimento de acesso gratuito ao serviço por um período determinado de tempo, o que corrobora a pesquisa de Kuester et al (2018), uma confirmação de que as EIs optam pelo modelo *freemium*, aquele em que o usuário pode testar o serviço por um tempo limitado.

[...]todo usuário tem até 7 dias para testar, já chegou a ser 30 dias, mas chegamos ao número mágico de que se a pessoa usou três vezes, ela volta[...] 24:29 (Entrevistado 7)

[...]Então, acho que, no primeiro momento, a questão da marca pra trabalhar na cabeça do cliente é no mínimo atender à expectativa acertada com o cliente. Tanto é que no começo da assertiva a gente falava "testa, primeiro, vamos alinhar expectativa, se você entender que eu te atendo, aí a gente avança". [...] 10:11 (Entrevistado 6)

[...] E para comunicar com as empresas menores, criamos um plano free para atrair estas empresas que crescerão e se tornarão clientes pagos [...] 10:37 (Entrevistado 12)

[...] E assim eles conquistavam o cliente. Primeiro convidavam para fazer um teste para saber se não era uma empresa que ia roubar o dinheiro deles. E feito o teste, eles (vendedores) tinham um mindset muito forte para converterem em cliente de qualquer maneira após testar a máquina, portanto se tornar cliente recorrente [...] Sem marcação de tempo (Entrevistado 3)

Alguns mencionam o fato de terem uma plataforma como um bem/produto e o fato de terem o sistema em si e sua qualidade para retenção de clientes.

[...]É porque eu tinha uma operação de consultoria, a gente migrou para produto, né, então eu sai de serviço para o produto. Passei quase que os últimos dois anos diminuindo a relevância da operação de serviço e mudando um pouquinho de cultura de time, a gente vai tendo que quebrar algumas coisas. 2:30 (Entrevistado 2)

[...]E isto ocorre porque não existe suporte bom para produto ruim (40:16); [...] O produto é o fundamental, então tem que ter uma super entrega do produto pra tudo funcionar, se não, fica aquela construção de marca capenga. Como um concorrente que tem uma baita construção de marca, mas não tem cliente satisfeito[...] 41:11 (Entrevistado 4)

[...]A gente ainda é muito orientado à performance mais do que marca, mas quando você consegue oferecer um produto bom, que vá de encontro às necessidades do cliente, com um posicionamento

consistente ao do tempo, isso acaba naturalmente criando uma empatia pela marca. Então... estamos nesse caminho[...] 14:52 (Entrevistado 9)

[...]O grande marco foi o projeto do Walmart. 06:17;

[...]quando fizemos a loja virtual do Walmart 06:26;

[...] foi quando a gente se posicionou e criou um produto de software para e-commerce, para varejistas;

06:34 (Entrevistado 1)

4.1.2. Heterogeneidade versus homogeneidade

Em serviços, a característica de heterogeneidade está relacionada à variação na entrega do serviço realizada por seres humanos, o que pode gerar problema de qualidade (Kerin et al, 2003; Solomon & Stuart, 2003; Kotler, 2003; Pride & Ferrel, 2003). E segundo Gümnesson e Lovelock (2004) com o aumento da automatização, as empresas sofrem cada vez menos interferência na qualidade do serviço. Durante a entrevista, as EIs reportaram problemas de qualidade referentes à transporte (atraso na entrega) e a problemas do sistema em si, e não houve de fato, nenhuma menção à variação de qualidade pelo atendimento pessoal das pessoas ou da equipe de vendas.

[...]Também na pandemia, a gente teve problema. A fábrica parou em Joinville, porque estava fechado. A gente tem uma relação com o consumidor de satisfação no índice de 95%. Quando dá errado, a gente resolve, recebi um livro errado. É muito raro. Alguém inverteu na hora de colocar na caixinha. Falo pra você, Larissa, desculpa [...] 45:23 (Entrevistado 13)

Durante as entrevistas, apenas uma EI mencionou o fato de ter um produto heterogêneo, no caso para clientes grande e, neste caso, faz um trabalho personalizado e menos homogêneo.

[...]Com a vinda das grandes empresas e criação do KAM, a gente reparou que a gente só precisa conseguir entregar o resultado - é isso? é isso. Às vezes pra gente conseguir entregar o resultado pra ele, ele vai querer algo que não está nesta lista do que a gente faz. Então o que a gente vai mudar na postura a partir de agora? se fizer sentido, a gente vai fazer algo diferente, vai customizar pra ele [...] (40:20) (Entrevistado 11)

4.1.3. Inseparabilidade versus separabilidade

A inseparabilidade ou simultaneidade de produção e consumo no processo envolvem fatores como a presença do cliente, o papel do cliente como co-produtor, a relação do consumidor com o funcionário (Gümnesson & Lovelock, 2004). Para Huang e Rust (2013), o

e-service, ou seja, a prestação de serviço por meio das redes, como a internet, o prestador e o cliente não precisam estar simultaneamente presentes, por isto a tecnologia torna de fato o serviço das EIs mais separáveis. Ao longo da pesquisa, foram mencionados sete casos de inseparabilidade para a criação de soluções em conjunto com a equipe de vendas, o que seria uma parte da prestação de serviço, porém não em sua totalidade:

[...]E eu digo isto porque a nossa força de vendas, a gente acaba estabelecendo uma relação com cliente de trust advisor e eu falo que quando o cliente tá comprando você e não a solução que vamos entregar. Por isto até hoje temos um trabalho extremamente consultivo e é um perfil consultivo o vendedor da VTEX. Então é muito difícil uma venda que a gente não tenha um contato com o cliente[...] 22:38 (Entrevistado 1)

[...]O segundo pilar é o relacionamento da equipe de vendas com o cliente - este é e provavelmente será um grande positivo meu durante muito tempo, porque as pessoas que estão lá são da minha escola, onde pegamos no braço do cliente (inclusive na Néctar o vendedor não só vende e acabou, mas tem responsabilidade com a base que ele constrói) [...] (20:01). (Entrevistado 12)

[...]Antigamente na venda B2B commodity, não importava a relação com o vendedor, porque o B2B não tinha produtos tão sofisticados ou eventualmente virava coisa técnica e aí a solução técnica era pela marca da empresa, como SAP, Oracle, a marca vendia por si. Mas no nosso negócio, como é algo que ninguém nunca vendeu, apesar de na teoria ser algo que faz sentido, se na contraparte não sente confiança na pessoa que está vendendo, e no início quem estava vendendo eram os fundadores, e mesmo hoje, como CEO da operação do Brasil, eu ocupo 1/3 do meu tempo é vendendo, porque é uma venda extremamente complexa[...] 28:58 (Entrevistado 7)

[...]O relacionamento do time de vendas acaba sendo crucial para a gente nesse sentido, ele cria o sentimento e a confiança de que a gente realmente tem expertise para ajudar a cliente. Então, como, de novo, a gente está falando de construção e como quase nunca ele tem a capacidade interna pronta para ele desenvolver o processo, ele depende de um suporte do meu time, ele quer ver se o vendedor que está ali na linha de frente, vendendo para ele, tem essa capacidade. Que aí ele transfere essa capacidade não só para o produto, para a tecnologia, mas também para quem vai atender ele ali na frente, dentro do time do serviço, seja CS, seja consultoria, como que vai ser não importa, mas isso é muito relevante para a gente, Larissa[...] 22:40 (Entrevistado 8)

Portanto, é possível concluir que muitas das EIs prestam um serviço inseparável inicial durante o processo de vendas, para orientá-lo, esclarecer dúvidas, construírem soluções em conjunto sem perder a característica de serem um serviço prestado pela internet. E após a prestação deste serviço inicial e efetivada a venda, o cliente pode acessar o serviço de forma separável.

4.1.4. Perecibilidade versus imperecibilidade

Segundo Zeithml e Bitner (2003), a perecibilidade de um serviço está relacionada ao fato de não poderem ser salvo, armazenados para reuso em uma data tardia, revendido ou retornável. Segundo Pride e Ferrell (2003), a capacidade inutilizada do serviço de um período não pode ser utilizada no futuro. Porém, Gummesson e Lovelock (2004), serviços baseados em

informação podem vir a ser armazenados em mídias apropriadas ou dispositivo para replicação posterior, revenda ou reutilização. De fato, oito entrevistados são empresas de informação e inclusive, SAAS, ou seja, softwares hospedados remotamente, gerenciados e entregues pela internet por um provedor de serviços (Cho & Chan, 2015), portanto são armazenados. E outros que entregam o produto fisicamente e que podem ser armazenados.

[...] Então até mesmo a questão do SAAS, a gente apostou como um único modelo de entrega nosso, enquanto na maioria das empresas em 2011, 2012, as empresas trabalhavam em outros formatos [...]. (37:01) (Entrevistado 1)

[...]E aí a gente percebeu que a gente não estava sendo visto como um CRM SAAS para equipes grandes, então com esta orientação, passamos a comunicar isto para o mercado, por meio de um novo logo, com um site mais minimalista e mudamos os preços. Os preços foram os mais importantes para o nosso posicionamento[...] 09:10 (Entrevistado 12)

A principal constatação é que de fato a tecnologia tornou o serviço das EIs mais próximo a produtos. Segundo Huang e Rust (2013), estes serviços são tangíveis, separáveis, homogêneos e imperecíveis, portanto, diferem dos serviços usuais e é possível observar como cada uma das empresas entrevistadas se classificam na tabela 10 abaixo.

Portanto, sendo as EIs muito semelhantes a bens e tendo características específicas de serviços menos marcantes nesse tipo de organização, pode-se considerar a teoria específica de serviços menos relevantes para as EIs. Desse modo, o modelo proposto por Berry (2000) perde relevância para construção de *brand equity* das EIs de origem como *startups*, objeto deste projeto de pesquisa.

Tabela 10 – Classificação das empresas quanto às características de serviços

Código empresa	Produto	Serviço				Bens			
		Intangibilidade	Inseparabilidade	Heterogeneidade	Perecibilidade	Tangível	Separável	Homogêneo	Imperecível
Empresa 1	Plataforma tecnológica para e-commerce	X física	X			X mental	X	X	X
Empresa 2	Plataforma de integração de ferramentas de	X física				X mental	X	X	X
Empresa 3	Fintech financeira com aquisição e empréstimo bancário		X			X	X	X	X
Empresa 4	ERP SAAS para Pequenas e médias empresas	X física				X mental	X	X	X
Empresa 5	Marketplace para peças e acessórios	X física				X mental	X	X	X
Empresa 6	Plataforma de banco de dados com informações para	X física				X mental	X	X	X
Empresa 7	Plataforma que conecta usuários a	X física	X			X mental	X	X	X
Empresa 8	Plataforma de prospecção de clientes e de engajamento de vendas	X física	X			X mental	X	X	X
Empresa 9	Fintech financeira para pagamentos e recarga de celular	X física				X mental	X	X	X
Empresa 10	Serviço de mailing personalizado para gerar engajamento de	X física	X			X mental	X	X	X
Empresa 11	Plataforma de conteúdo- conecta produtores e empresas		X	X		X	X		X
Empresa 12	CRM SAAS para médias e grandes	X física	X			X mental	X	X	X
Empresa 13	Plataforma de personalização de livro infantil					X	X	X	X

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

4.2 EIs e origem *startups* e os desafios para adoção

Como o objeto de pesquisa são as EIs, portanto empresas de serviços inovadoras que prestam seu serviço por meio da internet (Dotzel et al, 2013), e que possuem características distintas das demais devido à origem, onde há assimetria de informação com seu público-alvo (desconhecimento da solução) e limitação financeira, portanto foi importante verificar se as empresas entrevistadas eram primeiramente de fato EIs. Em seguida, se possuíam as características de uma EI de origem como *startups*.

A origem como *startup* destas empresas, com um produto inovador, faz com que não tenham nenhum histórico de operações, estatísticas ou experiências (Ries, 2012). E sem histórico, portanto, sem credibilidade, estas empresas e seus serviços são desconhecidos pelo mercado, o que gera a famosa assimetria de informação (Kirmani & Rao, 2000) e dificuldade

para a adoção. Todos os entrevistados foram unânimes em confirmar a existência desta condição, como podemos ver nos trechos abaixo:

[...] o meu cliente ainda não conhece minha solução 10:19;

[...] As empresas neste cenário não têm um software porque elas não sabem que existem estas soluções [...] 12:34 (Entrevistado 4)

[...] ninguém mais fazia o que a gente faz 08:16;

[...] e ainda hoje é assim, porque imagina hoje quando vou vender lá no Nordeste, porque o conceito do Gympass é conhecido em SP, mas em Recife, a gente vai vender pro RH de uma empresa que nunca ouviu falar do que você está vendendo 08:45;

[...] Então imagina que hoje, mesmo após 7,8 anos, por mais que eu e a Tati tentamos fazer um trabalho de marketing bacana, um monte de gente que ainda não conhece [...] 08:51(Entrevistado 7)

Todos os entrevistados também confirmaram que oferecem serviços inovadores por meio da internet (Dotzel et al, 2013) e ressaltaram a origem em uma dor ou problema do cliente. Concluimos, assim que todos os profissionais entrevistados trabalhavam em EIs.

[...]no nosso caso- pessoal querendo ir pra academia e a academia com um jeito muito ruim de prover o serviço, com mensalidade, anuidade, pouca flexibilidade, este é o problema que o Gympass quis resolver, em um mundo cada vez mais sedentário. 00:47;

[...]tão tem uma história que de fato tem um problema e resolver este problema vai ter um prêmio e o como resolver vai detalhar o modelo de negócio da empresa 01:06 (Entrevistado 7)

Uma outra característica das EIs de origem como *startups* é ser uma organização em busca de um modelo de negócio escalável, recorrente e lucrativo (Blank & Dorf, 2012) e as empresas pesquisadas responderam positivamente a este requisito, como podemos observar nos trechos abaixo.

[...] em 2011 a gente tinha menos de 100 funcionários e menos de 100 clientes no ar. 5 anos depois a gente estava com provavelmente com quase 500 funcionários e mais de 1000 clientes em 10 países diferentes. O ponto de inflexão aconteceu entre 2011 e 2012 [...] (07:34) (Entrevistado 1)

[...] tínhamos 70 pessoas no time em 2011 e três anos depois tínhamos 700 funcionários [...] 3:61(Entrevistado 2)

[...] Vendemos 600 mil, há três anos, onde o mercado inteiro editorial inteiro, o país inteiro, livrarias, todas elas em operação judicial. A maior parte com problemas. Isso não é um livro não, é uma coisa diferente. Com um investimento mais alto, um modelo completamente sob demanda, mas que envolve muita tecnologia. Vendi 600 mil livros com 35 pessoas [...] (25:02) (Entrevistado 13)

Segundo levantamento teórico, as EIs possuem uma insegurança financeira e por isto têm dificuldades em optar pelos programas tradicionais de promoção para gerar a adoção (Kuester, Baumbach & Schuchmacher, 2018). Em entrevista, foi unanimidade quanto à restrição financeira, inclusive com mais de uma menção sobre o tema por entrevistado em distintos momentos.

[...] Não tínhamos recursos, nem finanças, nem um time. Começamos em 5 fundadores e aí eu não diria que não era nem um problema de captação de clientes, porque a gente não tinha nem o produto. Não tinha nem porque ter cliente se não tínhamos produto [...] 01:41 (Entrevistado 2)

[...] Não tínhamos capital próprio, não tinha capacidade de investimento. Estávamos vendendo serviços para monetizar minimamente, para conseguir sustentar a base da operação [...] 02:48 (Entrevistado 2)

4.3 Construção de *brand equity* nas EIs

Ao longo das entrevistas, buscou-se obter a informação de como se deu a construção de *brand equity* nas EIs, sendo ela consciente ou não.

4.3.1 Construção de *brand equity* conforme modelo CBBE- Customer Based *brand equity*

4.3.1.1 Proeminência

Quanto à origem da proeminência das empresas entrevistadas, que é o primeiro passo para a construção de marca e está relacionada à lembrança desta em várias situações ou circunstâncias relacionadas a um produto ou necessidade (Keller & Machado, 2006), as respostas foram bem diversas. A maioria dos entrevistados mencionou três pontos: construção de conteúdo (6 menções), participação em eventos (5 menções), ação da equipe de vendas (3 menções) e campanha de mídia paga na internet (1 menção) para atingirem a proeminência.

O fato de construção de conteúdo ser um importante fator para proeminência corrobora os autores Hollebeek e Macky (2019), que discutem a importância deste (DCM) para a construção do patrimônio de marca, ao fomentar o engajamento, confiança e valor da marca junto ao cliente. Dentre os que destacaram o DCM como estratégia para obterem proeminência da marca, encontram-se alguns trechos abaixo:

[...] eu atribuo isto na parte de conteúdo. Quando digo conteúdo, a gente sempre fez muito eventos, a gente sempre acreditou que os principais representantes da VTEX, deveriam ser *reference voice* no mercado de e-commerce. A gente sempre buscou gerar conteúdo relevante e inédito pro mercado. E então a gente sempre fez muito evento e tentou dispersar este conteúdo e através de conteúdo, a gente ficou conhecido como empresa especializada em e-commerce. Então se eu tivesse que resumir de forma muito simples, seria conteúdo. Conteúdo no contexto de acreditar que tinha que especializar em um segmento e

que as pessoas que trabalham conosco deveriam ser as melhores sobre o tema, e deveriam dar aula em faculdade, palestrar em evento e organizar os próprios eventos, além de escrever artigos [...] 17:45 (Entrevistado 1)

[...] tiveram dois elementos muito, muito importante: primeiro a nossa produção de conteúdo- desde o dia 0, a primeira coisa que a gente fez, antes de ter o produto, foi criar o blog e compartilhar conhecimento [...] 07:38 (Entrevistado 2)

[...]As pessoas nos respeitam por causa do conteúdo que começamos a construir lá traz. Então eu acredito que esta proeminência vem do conteúdo [...] 06:37 (Entrevistado 12)

Interessante observar como muitos mencionam o conteúdo como elemento que levou à proeminência e ao posicionamento da marca. Interessante o caso abaixo, em que houve um forte trabalho de conteúdo, porém não com a marca da empresa, o que gerou proeminência da empresa na internet, mas dificultou a associação com o que a empresa fazia:

[...] A gente conseguiu um posicionamento de marca muito grande com conteúdo a ponto de que qualquer pessoa que estuda marketing conhece a gente, qualquer profissional de marketing conhece a gente [...] isto demorou um tanto mais, porque a nossa estratégia de marketing de conteúdo, ela sempre, ela nunca foi muito focada em falar da marca, a marca era só quem apresentava um conteúdo interessante, a marca fez o conteúdo que acha no Google. Nosso foco sempre foi ranquear no Google, as pessoas querem baixar nossos materiais ricos, então assim, se você pegar o funil de marketing, eu sempre fui muito focado em gerar audiência de topo de funil, a gente atrai muita gente, mas muita gente e desta muita gente (...) nem todos entendiam o que a gente fazia [...] 09:36 (Entrevistado 11)

Podemos concluir que não basta apenas a produção de conteúdo, mas é necessário também que o DCM contenha informações que levem o consumidor à compreensão do que a empresa faz e conseqüentemente auxiliar o cliente na decisão de compra. Esta conclusão é corroborada pelos autores Wang et al (2017), que definem DCM como a criação, distribuição e compartilhamento de conteúdo relevante e necessidade de engajar os clientes no momento apropriado em seu processo de compra, de tal forma que os encoraje à conversão como clientes.

O entrevistado 10 mencionou conteúdo, mas no formato específico de vídeo para conquistar proeminência:

[...] Mas a gente sentiu... de tipo assim, ah, eu vou em evento, tem gente parando para falar assim “meu Deus, é você” ou “a marca de vocês é maravilhosa, eu gosto, assisto conteúdo” quando a gente começou a produzir vídeo. 08:19 [...] (Entrevistado 10)

Segundo o entrevistado 8, a empresa deles atingiu a proeminência por meio de conteúdo educacional e participação em eventos. Interessante observar que esta participação em evento é justamente para levar conteúdo aos participantes por meio de palestras:

[...]E acho que em terceiro foi um compromisso também, desde o início, com educação de mercado.

Então, a gente percebeu que, ainda em 2016, que a forma de vender como a maioria das empresas estava fazendo era a forma errada e que a partir disso existe uma oportunidade de reeducar o mercado de trazer uma nova visão de como que os vendedores tem que vender, prospectar e gerar leads. E a gente sempre foi muito ativo em participar de iniciativas educacionais, de palestras em eventos, sempre também foi algo muito orgânico, assim, a gente ser convidado para eventos...[...] 09:38 (Entrevistado 8)

De acordo com quatro entrevistas, a proeminência foi atingida por meio de eventos específicos e com parceiros estratégicos, como no caso do entrevistado 13 que realizou uma ação junto ao cartunista Maurício de Sousa, criador da Turma da Mônica, na Bienal do Livro de São Paulo. O entrevistado 4 comparece aos eventos para encontrar parceiros estratégicos para influenciar a decisão de compra de seus clientes, o que vai de encontro com a pesquisa de Kuester et al (2018) que descobriram a importância do estabelecimento de parcerias estratégicas com outras empresas para emissão de sinais de confiança. Segue abaixo os trechos:

[...] Vocês não conseguem fazer isso na Bienal, fazem uma experiência e criam na hora? Não tinha ideia e nem era o nosso negócio. Basicamente, a gente montou uma fábrica para as famílias e imprimíamos na hora e fizemos 16 mil personalizações na Bienal, fora outros 10.000 que fizemos do site [...]. (18:08). (Entrevistado 13)

[...] Encontramos um canal de influência menor e mais controlado: o contador. E mapeamos o que o cara lê, onde ele está, as associações e a primeira coisa que fizemos foi fechar uma parceria com o sindicato patronal dos contadores, o Sescon. E a gente percebeu que o contador é totalmente offline 21:27; [...] Então focamos no SINDICONTI da cidade, o CRC, Sescon. O CRC e o CFC e a Fenacon, de todos estes caras, nós somos os maiores patrocinadores deles. O contador é muito off-line e de relacionamento 22:30 [...] (entrevistado 4)

Algo inédito na literatura sobre EIs de origem como *startups* é a importância da equipe de vendas para alcançarem a proeminência da marca, como é possível observar nos trechos abaixo. Algo em comum entre estas empresas é o fato de serem B2B, ou seja, podemos inferir que para as EIs de origem como *startups* que vendem para outras empresas é relevante o papel da equipe de vendas para a primeira etapa de construção do patrimônio de marca.

[...] Quem conquistou isto para gente foi o vendedor. A gente nunca recrutou pessoas que já eram do mercado, sempre recrutamos pessoas novas e criamos uma empresa para isto, a Recruta, para selecionar pessoas com o nosso DNA [...] Sem marcação de tempo (Entrevistado 3)

[..] sim, até 2014, e até um pouco tempo depois, a gente não tinha mídia social, Facebook, nada, nada. Não tinha arsenal digital nenhum. O que deu proeminência foi somente o vendedor, não tinha mais nada nada, era um trabalho offline [...] 13:00(Entrevistado 6)

De todas as respostas, é possível afirmar que o uso de conteúdo é fator primordial, tanto nos websites como também através de palestras nos eventos, para as EIs de origem como

startups estabelecerem reputação e credibilidade. Muitos mencionaram que tinham a finalidade de educar seu público-alvo, além de ser uma estratégia para explicar a resolução dos problemas de seus clientes de forma inovadora. Assim, encontraram uma forma de ensinar ao público sobre o seu serviço, o que corrobora a pesquisa de Hellebeck e Macky (2019) quanto à importância do conteúdo para construção de *brand equity* nas *startups*. A ideia vai de encontro à definição de Vollero e Palazzo (2015) de que o DCM é uma técnica de marketing para posicionamento da empresa como líder no segmento desenvolvendo, assim, o engajamento e a confiança nos seus consumidores. O que não deixa de ser algo similar ao desenvolvimento de uma postura de autoridade no assunto, apenas para utilizar o termo frequentemente utilizado pelos entrevistados.

A experiência de geração de proeminência do entrevistado 11, sem refletir na compreensão por parte do público de sua oferta, reforça a importância do compartilhamento da informação pelo conteúdo. Hollebeck e Macky (2019) também afirmaram a necessidade dos gestores determinarem, por meio de pesquisa de marketing, o racional de informação e experiência que devem utilizar na implementação do DCM a fim de levar ao consumo e gerar as consequências do DCM: engajamento cognitivo e emocional, seguido por confiança na marca e consequentemente, a construção do patrimônio de marca.

A utilização de eventos também se mostra fundamental para a validação da ideia do negócio, como demonstra o entrevistado 13. Um aspecto importante da participação em eventos para proeminência é realizá-lo com parceiros estratégicos ou buscá-los, como apontam os entrevistados 4 e 13. O primeiro participou ativamente de eventos de classe de potenciais parceiros para recomendar seus serviços, enquanto o segundo associou-se a uma marca importante para lançar o seu serviço no evento da Bienal do Livro, o que reafirma a importância de parceiros estratégicos para o lançamento das EIs, conforme Kuester et al (2018).

Dentre as três menções sobre a equipe de vendas, além de serem B2B, duas delas citam os próprios donos desempenharem este papel. Porém, tal perspectiva não tem respaldo na literatura acadêmica. Evidenciamos, portanto, uma conclusão inédita do estudo, a que demonstra a importância do papel do empreendedor de uma EI de origem como *startup* B2B: uma vez sem recursos financeiros para contratação de pessoal e produção de conteúdo, será através do próprio empreendedor que, provavelmente, se dará a venda do serviço como a única forma de estabelecer confiança com seu público-alvo.

4.3.1.2 Desempenho e imagem

Segundo Keller & Machado (2006), os principais tipos de atributos e benefícios que fundamentam o desempenho da marca são os componentes primários: confiabilidade, durabilidade, disponibilidade do serviço, efetividade, eficiência, empatia de um serviço e preço.

Quanto à imagem, os mesmos autores argumentam que são propriedades extrínsecas do produto ou serviço, incluindo o modo como a marca tenta atender às necessidades psicológicas e sociais dos clientes e o conjunto de imagens de uma marca reflete como as pessoas pensam na marca abstratamente relacionadas à personalidade, valores, história, herança e experiência da marca (Keller & Machado, 2006).

Muitos entrevistados (entrevistados 2, 3, 6, 7 e 12) declararam que utilizaram a estratégia de oferecimento de seus serviços por um determinado período de forma gratuita para comunicar o desempenho de seu serviço. No que se refere ao atendimento do que é esperado, corroborando a pesquisa de Kuester et al (2018), confirmaram que as EIs optam pelo modelo *freemium*, em que o usuário pode testar o serviço por um tempo limitado, conforme podemos ver abaixo:

[...]O nosso desempenho era as pessoas podem avaliar até hoje, todo mundo pode entrar no site e testar nossa solução gratuitamente ou agendar uma demonstração [...] (10:11) (Entrevistado 2)

[...] E assim eles conquistavam o cliente. Primeiro convidavam para fazer um teste para saber se não era uma empresa que ia roubar o dinheiro deles. E feito o teste, eles (vendedores) tinham um *mindset* muito forte para converterem em cliente de qualquer maneira após testar a máquina, portanto, se tornar cliente recorrente [...] Sem marcação de tempo (Entrevistado 3)

[...] E para comunicar com as empresas menores, criamos um plano *free* para atrair estas empresas que crescerão e se tornarão clientes pagos [...] 10:37 (Entrevistado 12)

Uma forma de serem conhecidos quanto ao desempenho foi a utilização de ferramentas como a publicação de *cases* de sucesso, o que confirma a teoria de que referenciar comentários e avaliações de clientes de forma on-line ou OCR (online customer review) tem tido crescente importância para a escolha de consumidores como fonte de informação e desta forma estabelecer expectativas e diminuir riscos (Kostyra et al, 2015). Isto porque os clientes anseiam por conhecer experiências e relatos sem viés de outros (Berry, 2000). E além disto, mencionaram a importância de influenciadores que indicavam seus serviços, algo já mencionado anteriormente, na primeira etapa de construção de *brand equity* quando relataram a participação em eventos com a parceria de influenciadores.

Podemos encontrar na literatura, que a publicidade por meio de influenciadores depende do alcance e autoridade do influenciador e o teor do conteúdo (Berry, 2000), o que reforça a relação desta ação com a primeira fase de construção de *brand equity*, dada a importância do conteúdo a ser repassado pelo influenciador. Ao serem questionados sobre como se processou a construção da imagem da empresa, constatamos cinco referências, o que nos leva a inferir que a utilização de influenciadores é importante para comunicar quem é a empresa e o que ela faz. Ao analisarmos os trechos abaixo, podemos perceber que estas estratégias auxiliam na construção de credibilidade da empresa por estarem relacionadas ao estabelecimento de confiança entre a marca e seus potenciais clientes:

[...] a gente faz isto até hoje com casos de sucesso. A gente migrou um cliente da argentina que usava outra solução e veio pra VTEX e após 3 meses ele aumentou vários indicadores por causa da migração, aí junto com o cliente faz um caso de sucesso e mostra o quanto esta migração foi benéfica para aumentar receita, etc. E a gente faz isto com muita frequência e clientes que são relevantes a gente sempre trabalha um caso de estudo e divulga e promove este caso de estudo pra mostrar na prática, além do pitch comercial, que a gente fez o projeto e o cliente está ali validando que realmente aquele crescimento aconteceu por causa da migração pra nossa tecnologia 20:42 (Entrevistado 1)

[...] Continuo fazendo display para quem não nos conhece. Criando reputação para pais a longo prazo com influenciadores [...] (52:42) (Entrevistado 13)

Em muitos casos, os influenciadores são os próprios clientes que em uma ação boca a boca, a mais comum. As seis referências encontradas corroboram o que o autor Berry (2000) considera: que o boca a boca é uma das formas mais comuns de comunicação externa da marca, mas ela não é controlável por se tratar de informações que os clientes absorvem e geram para outras pessoas. Bicks (2016) também afirma que não somente as empresas fazem conteúdo, mas também seus clientes, por meio do método boca a boca. Abaixo algumas citações que ilustram exatamente o que estes autores colocam:

[...]A gente recebia tanto elogio, gente feliz pelo suporte e chat que fizemos um experimento - criamos um portal pros clientes baterem uma foto da equipe e falarem o que amam no software bombou e isto é um fã clube. E isto ocorre porque não existe suporte bom para produto ruim 40:16 [...] (Entrevistado 4)

[...] Do fato da gente ter um rápido atendimento ao cliente em caso de falhas quando eles mais precisam, a gente conquista os clientes, estabelecemos confiança e um processo de indicação boca a boca e em média, cada cliente indica outros três [...] Sem marcação de tempo(Entrevistado 3)

[...] Os amigos começam usar e assim por diante, principalmente porque existe o fenômeno aí de carteiras digitais, você permite a transferência sem custo de um para o outro e aí você quer transferir para um amigo, ele não tem ... e aí você estimula o amigo “ô, baixa aí, né, que daí fica mais fácil para mim[...] 22:52 (Entrevistado 9)

No caso do entrevistado 4, além do site de fã clube já mencionado acima e que serve como vitrine para sua reputação, a empresa também utiliza influenciadores, que são

franqueados locais de relacionamentos com seu canal de contadores, para auxiliar no contato e proverem indicação para os potenciais clientes, conforme os trechos seguintes. Mais uma vez observamos o papel de parcerias estratégicas estabelecidas com terceiros que tenham reputação no mercado, conforme Kuester et al (2018) mencionam.

[...]Um certo momento chegamos em um contador, jogamos limpo e falamos "cara, você não vende, a coisa não anda a nossa parceria, me dá a sua lista de clientes que eu vou vender pra ele" e o contador deu e nesta hora virei pro meu sócio "este cara é maluco? ele acabou de me dar a lista de clientes dele" e aí que sacamos que o job to be done não era escalar venda de software, mas sim, escalar confiança" e as estratégias são distintas. Para escalar venda de softwares é ter equipe de vendas, *inside sales*, mas para escalar confiança? então a gente viu que o único jeito de ganhar confiança era estando localmente, por meio da franquia e saímos atrás de parceiros locais para fechar parcerias com contadores locais, e estas franquias acabam sendo força de vendas na rua[...]. 28:10 (Entrevistado 4)

Outro exemplo de atuação de influenciador é para o estabelecimento de parceria com empresas de tecnologias complementares, como é possível observar na citação do entrevistado 8. Interessante observar, neste caso, que se trata de uma parceria que chancela a qualidade do serviço oferecido, portanto um sinal forte de confiança, considerando que tais parceiros assumem o risco pela ferramenta indicada aos seus próprios clientes. Isto termina por elevar ainda mais a importância deste tipo de parceria. Estas características, além das menções em blogs e websites, são importantes conforme mencionado por Kuester et al (2018).

[...] Então, por exemplo, os players de CRM viram que era uma vantagem indicar Ramper para os clientes deles porque os clientes deles usavam nosso software e tinham mais aderência com produto deles [...] (11:21) (Entrevistado 8)

Quando questionados a respeito de como garantiam o desempenho de suas soluções, muitos, ao todo quatro, mencionaram um departamento de *Customer Success* (CS), que garante não somente a entrega da solução conforme prometido, mas que se preocupa com o resultado que o cliente irá obter com a solução vendida. Portanto, esta ação vai de encontro com os autores Huang e Rust (2013), que trazem a importância da experiência dos usuários para a adoção de uma EI, e ao se preocuparem com isto, aumentam as chances das EIs serem bem sucedidas. A descrição detalhada de seu funcionamento foi dada pelo entrevistado 11, na citação abaixo:

[...]Então, como a gente faz isto? a gente é B2B e a gente é um serviço de complexidade alta, a gente não é só um software que você fala tá aqui configurou a gente entra no cliente, a gente tem um software nosso, a gente presta serviços, a gente faz uma configuração que chama de onboarding e até o negócio estar rodando, e o cliente claro, está sempre ciente dos deadlines, mas demora um pouco então a gente entra muito, a gente é high touch, tá interagindo muito com o cliente, então como a gente tá muito próximo, por causa desta nossa camada de serviços, a gente consegue acompanhar de perto a satisfação e sucesso desses clientes. E como a gente sabe que tá entregando valor? desde mais ou menos 2014 que a

gente criou um departamento de sucesso do cliente, mas que ficou mais ativo em 2015, a gente tem uma premissa de falar assim "a gente não vai só entregar o que o cliente quer, a gente vai dar resultado pra ele" que é uma coisa bem distinta. Em inglês fica mais fácil de falar que é output que é o que entregou e o outcome que é o resultado que você entregou. Uma agência de publicidade tradicional trabalha muito com output, eles falam "olha, tá aqui minha campanha" e se vendeu ou não, problema é do cliente. A gente não, nosso time de sucesso do cliente senta com o cliente e pergunta "qual a sua meta" e a gente trabalha junto do cliente pra alcançar esta meta. Então uma vez que você vai além do entregável e que você está mais focado com que o que ele quer conseguir com o seu entregável, a gente conseguiu monitorar bem mais de perto e monitorar bem mais de perto o sucesso efetivo dos nossos clientes. E aí tem toda uma metodologia, que agente adaptou pra saber em que pé que tá esta satisfação[...] 22:59 (Entrevistado 11)

Outros entrevistados citaram o mesmo departamento de *Customer Sucess* para garantir a entrega de desempenho são mencionados abaixo:

[...] E outro, então a gente tem um pouco de apelo de vendas, eu acho que a gente tem até mais do que vendas, mas o próprio atendimento, um time de sucesso do cliente, que mantém contato com o cliente e cria um vínculo importante [...] 11:52 (Entrevistado 2)

[...] Nós fizemos a relação do vendedor e acho que é forte isto, e aí é uma tendência colocar o customer success pra dar continuidade no que foi feito. Vendas realiza, mas o vendedor, a dinâmica do trabalho não permite ele cuidar da carteira que adquiriu, por isto a equipe de CS é a extensão do vendedor pensando nisto aí. 19:26 [...] (Entrevistado 6)

[...] Então, ano passado, depois de vir de uma primeira onda de escala, a gente fez um estudo maior, porque a gente ainda é focado em entregar muito para o cliente, por mais que tenha a camada de Tecnologia sendo muito mais relevante em termos de faturamento e uma série de outras coisas hoje, eu já tenho um time de CS que entrega horas e horas para alguns clientes meus, né [...] 03:32 (Entrevistado 10)

O entrevistado 4 também comentou a existência de uma imagem da empresa, criada propositalmente e relacionada a quem usa o sistema digital atualizado. Desta forma, o usuário tem um sentimento de pertença a uma “tribo” ou uma “contabilidade digital”. Interessante observar que a menção à tribo está alinhada ao que Keller e Machado (2006) apresentaram como evidência da construção da última etapa de *brand equity*: a “ressonância”, que segundo os autores, nesta etapa é comum a menção de lealdade dos clientes, do engajamento e senso de comunidade e adesão. Os mesmos autores descreveram que, nesta fase de construção de imagem, está relacionada ao perfil de usuários, ou seja, o tipo de pessoa ou organização que usa a marca (Keller & Machado, 2006). Podemos ver no trecho abaixo que ambas as definições cabem à descrição dada pelo entrevistado, sendo útil para separar quem é ou não digital, e delimitando quem é o usuário do sistema, e por meio das ações de educação despertar neste público-alvo o senso de pertencimento a um grupo seleto de profissional:

[...] E criamos uma tribo, um modelo de negócio chamado contabilidade digital, que seria o contador que utiliza tecnologia, adota profundamente, se conecta com o cliente digitalmente e é um cara 100%

automatizada e integrada com a rede de cliente e criamos este modelo de negócio diferente, e usa a tecnologia para mudar o papel dele com o cliente, por poder utilizar este tempo adicional que a automatização permite, para ser um consultor do cliente. E o nome que demos para isto foi de "contabilidade digital" e eu que criei este termo no wikipedia. E depois 50 mil pessoas alteraram o termo. E hoje toda a indústria, todo o segmento adotou este nome, então o cara que fornece para contador adotou este nome, nossos concorrentes, todo mundo, o mercado adotou este nome [...] e fizemos uma porrada de ebooks, palestras pelo brasil inteiro diferenciando o contador digital do tradicional, e no teor "você quer continuar sendo visto como um mal necessário pelo empresário ou quer ser visto como um parceiro estratégico?" "quer brigar por preço ou não?" e com isto a gente criou todo um programa de educação para o contador para ensinar o contador a ser consultor, um projeto de "re-skilling"^{34:57} (Entrevistado 4).

Na presente pesquisa foi identificado um caso de empresa que utilizou a estratégia de preço para comunicar seu desempenho e sua imagem superior, algo já encontrado por Shuhmacher et al (2017) em seus estudos, onde identificaram que, caso uma inovação radical precise de pioneiros para adotarem uma solução e garantir o sucesso, precisam sinalizar exclusividade da inovação por meio de elementos como o preço elevado. Abaixo, o relato desta estratégia:

[...] Hoje eu posso dizer que consegui criar a visão de que somos a melhor ferramenta nacional, porque mudamos o preço e consequentemente, o posicionamento [...] 09:34 (Entrevistado 12)

Muitos entrevistados (3, 4, 6, 7 e 12) mencionaram como a forma de posicionamento é um fator que leva à imagem da empresa, por representar a comunicação que fazem com seus parceiros, influenciadores, mídias sociais e websites, o que reflete a pesquisa de Keller e Machado (2006) de que as associações intangíveis são possíveis na etapa de construção de imagem. Uma delas é a personalidade e valores, como podemos ver nos exemplos abaixo. O entrevistado 4 declara ter a imagem de revolucionário no mercado, enquanto o 12 afirma uma imagem que é reflexo de diferenciação, comunicada no website:

[...]Para os contadores, temos uma imagem de "são os caras que estão revolucionando o nosso mercado e estão trazendo a gente pra modernidade" e para o ecossistema de startups "são o pessoal que montou um modelo de distribuição totalmente fora do convencional"[...]56:27 (Entrevistado 4)

[...] na nossa própria página damos o recado da nossa diferenciação pela frase "não somos apenas um CRM bonitinho, mas uma plataforma de crescimento"[...] 29:20 (Entrevistado 12)

Podemos concluir que, de fato, as EIs de origem como *startups* conseguiram alcançar a segunda etapa da construção do *brand equity* por meio da entrega efetiva das soluções prometidas. Inicialmente pelo teste da solução de forma gratuita por um determinado período de tempo ou pelo efeito em rede que as entregas realizadas geraram por meio dos próprios clientes satisfeitos, que influenciaram a compra de outros clientes por meio da indicação boca

a boca e depoimentos de casos de sucesso. E todo este processo de entrega da solução conforme prometido e satisfação do cliente é feito por meio de um departamento exclusivo denominado pelos entrevistados de *Customer Success*, que visa garantir o desempenho e experiência satisfatória do cliente. Além disto, a construção da imagem se deu por meio do preço praticado para um dos entrevistados, como também pela construção de uma imagem associada ao grupo de usuários e à diferenciação destes por pertencerem a uma “tribo” moderna, digital, em relação aos demais que ficaram no passado.

4.3.1.3 *Julgamentos e sentimentos*

Segundo Keller e Machado (2006), o terceiro bloco de construção do patrimônio de marca está relacionado à pergunta “O que eu penso sobre você”, onde se encontram os julgamentos e sentimentos relacionados à marca. Os julgamentos referem-se a opiniões e avaliações pessoais dos clientes sobre a marca e envolve o modo como são reunidas todas as diferentes associações de desempenho e imagem da marca. Existem quatro tipos de julgamentos a respeito de uma marca: qualidade, credibilidade, consideração e superioridade. Já os sentimentos sobre a marca podem ser: ternura, diversão, entusiasmo, segurança, aprovação social e autoestima.

Na presente pesquisa, as respostas do bloco julgamento foram semelhantes ao bloco de desempenho. Por serem desconhecidos, havia a necessidade de testes gratuitos para avaliarem o desempenho e julgarem a solução, ou seja, a utilização de um modelo *freemium* como uma forma de emitir o sinal de usabilidade da solução, como identificado pelos autores Kuester et al (2018). Da mesma forma, a influência de clientes e seus depoimentos e indicações pressupõem um bom desempenho da solução e, conseqüentemente, um bom julgamento da marca quanto à qualidade, credibilidade e superioridade. Assim, novamente vemos a importância OCR (on-line *customer review*) como fator determinante também para o julgamento da empresa e solução, principalmente pelo fato de auxiliar na construção da reputação, devido à crença de que as OCRs não podem ser manipuladas (Kostyra et al, 2015).

Porém, destaca-se como algo novo nesta etapa da pesquisa a importância da equipe de vendas para o estabelecimento de confiança no momento de efetivar a compra para oito dos entrevistados (entrevistados 1, 2, 3, 5, 7, 10, 11 e 12), conforme trechos abaixo. A importância da equipe de vendas para construção de *brand equity* em negócios B2B já foi relatado por Kuhn et al (2008), porém especificamente para as EIs de origem como *startups* é algo inédito. Podemos concluir que para as EIs, o relacionamento da equipe de vendas é também um fator relevante para estabelecimento de confiança e importante para a construção de *brand equity*.

[...] E eu digo isto porque a nossa força de vendas, a gente acaba estabelecendo uma relação com cliente de "trust advisor" e eu falo que quando o cliente tá comprando você e não a solução que vamos entregar. Por isto até hoje temos um trabalho extremamente consultivo e é um perfil consultivo o vendedor da VTEX. Então é muito difícil uma venda que a gente não tenha um contato com o cliente [...] 22:38 (Entrevistado 1)

[...]eu não acho que seja um ou outro, mas um E outro, então a gente tem um pouco de apelo de vendas, eu acho que a gente tem até mais do que vendas, mas o próprio atendimento, um *time* de sucesso do cliente, que mantém contato com o cliente e cria um vínculo importante [...] 11:52 (Entrevistado 2)

[...] Eu acredito que é mais sobre o relacionamento da equipe, mas é complexo isto, porque estamos em uma transição. Nós temos hoje 3 grandes pilares: produto que comunica o que é a empresa usando o logo dos clientes que confiaram nisto. O segundo pilar é o relacionamento da equipe de vendas com o cliente- este é e provavelmente será um grande positivo meu durante muito tempo, porque as pessoas que estão lá são da minha escola, onde pegamos no braço do cliente (inclusive na Néctar o vendedor não só vende e acabou, mas tem responsabilidade com a base que ele constrói) [...] (19:45) (Entrevistado 12)

Além disto, os entrevistados foram unânimes ao mencionar a importância da participação dos funcionários quanto à reflexão da cultura da empresa para geração de adoção dos serviços. Há muitas menções da cultura relacionada a sentimentos como paixão e engajamento da equipe e podemos inferir algo inédito na literatura: para as EIs de origem como *startups*, despertar o sentimento não somente nos potenciais clientes, mas como também nos funcionários, faz parte desta etapa e auxilia na resposta “O que eu penso sobre você”. Segue abaixo alguns trechos que ilustram o que foi encontrado:

[...]eu costumo dizer que o nosso principal diferencial competitivo é a nossa cultura. E a nossa cultura é muito fundamentada no conceito da paixão. As pessoas que trabalham conosco são muito engajadas e conseguem aflorar esta paixão pela empresa e pela marca quando estão falando com o cliente, isto reflete muito para fora da empresa. O pessoal é muito apaixonado, é uma relação bem forte que os funcionários têm com a marca [...] 31:35 (Entrevistado 1)

[...] no nosso caso tem um apego com a nossa missão, propósito de combater o sedentarismo, então as pessoas trabalham sabendo que o que elas estão fazendo é bom para todo mundo- para academia, pro usuário, pra empresa, somos "karma free", além de termos um ambiente descontraído, super aberto pra inovação, aberto pra pessoa errar rápido e consertar rápido, e crescer e principalmente ser uma empresa brasileira que está expandindo, através de um modelo novo, forte [...] 44:29 (Entrevistado 7).

[...]eu trabalho muito forte cultura e valores. O endomarketing gera muito mais resultado do que somente equipe engajada. O endomarketing gera curiosidade, gera tração de clientes e talentos, todo mundo quer saber que empresa é essa que faz este tipo de coisa para o colaborador[...] 23:24 (Entrevistado 12).

[...]eu passo a autoridade tratando meus funcionários e falo isto pra eles- que eles são os meus primeiros clientes- e passando desta forma, eu deixo claro como eu quero que eles tratem os clientes: que é buscando a melhor alternativa e facilitando. E aí o colaborador passa a mesma forma como os trato aos clientes, intuitivamente [...] 28:01 (Entrevistado 12)

A única empresa que relatou sentimento do público em geral foi a empresa do Entrevistado 13 que personaliza livros infantis por meio de tecnologia, portanto tem um produto físico que desperta ternura nas crianças e pais. Uma plataforma de integração de ferramentas de marketing digital que promove o maior evento na área no país. Neste momento, inúmeras demonstrações sentimentais com a marca vêm à tona.

4.3.1.4 Ressonância

Como ressonância, o autor Keller & Machado (2006) responde à pergunta “Qual relação quero ter com você” e nesta etapa é comum a referência da lealdade, engajamento e senso de comunidade e adesão dos clientes.

Na presente pesquisa, muitos entrevistados concordaram que o engajamento dos clientes é visível nas mídias sociais, mas como resultado de ações nos eventos (Entrevistados 2, 8, 10, 12 e 13). Contudo, curiosamente, a maior parte das menções (entrevistados 2, 8 e 12) menciona exemplos de eventos de autoria da própria empresa, e não os que são realizados com parceiros no início das atividades como ação de proeminência. A criação de uma comunidade ou ecossistema (entrevistado 1 e 6) também foi apontado como engajamento pelo resultado que a empresa promove (entrevistados 4, 5, 7, 13).

A constatação da utilização de eventos como a construção de ressonância, além da importância para estabelecer proeminência da empresa na primeira etapa de construção, é um exemplo claro da categoria de adesão ativa. Deve-se levar em consideração o fato dos clientes se disporem a investir tempo, energia e dinheiro, além daqueles gastos com a compra ou consumo da marca (Keller & Machado, 2006). Ao mesmo tempo, é uma oportunidade para a empresa educar os clientes por meio da disponibilização de conteúdos ao longo destes eventos. As citações referentes aos engajamentos oriundos de eventos se encontram abaixo.

[...]E você vê no RD Summit pessoas que choram, que falam que nos amam 12:32;

[...] é muito sentimento, foram 12 mil pessoas que voltam e escrevem que o evento foi transformador, que amam a RD, se você entra nas nossas redes sociais, o sentimento aparece o tempo inteiro e ajuda a criar o vínculo 13:10;

[...] E as pessoas falam explicitamente como amam a RD, que adoram a empresa, então estas coisas todas. [...]13:55;

[...] E por último e terceiro, a Néctar acabou de fazer um evento que acabou de dar uma imagem de branding que a gente nunca teve- eu entrevistei o Gustavo Caetano, o cara da Ramper, Reev, mais o governador do estado, enfim, várias pessoas interessantes. E depois que passou o evento, viramos a chave para cobrar o acesso ao conteúdo e o dinheiro será revertido para uma comunidade e as pessoas acompanham as entregas. O evento contou com mais de 10 mil inscritos na live, além de repercussão nas mídias. Então pela primeira vez estamos com a imagem de empresa social responsável e que está humanizando as coisas e preocupada com a pandemia. [...] 20:10 (Entrevistado 12)

Interessante observar que Machado e Keller (2006) já tinham relatado a criação de senso de comunidade como uma das categorias para estabelecimento da ressonância, por estar relacionada ao fenômeno social em que clientes sentem afinidade com outras pessoas associadas às marcas. Abaixo o exemplo da criação de comunidades ou ecossistema em torno da marca da empresa que gera engajamento do público:

[...]sim, desde o início, entendemos que se construíssemos um ecossistema em torno da nossa solução, que isto seria muito poderoso. Então hoje nós temos apoiadores promotores nossos, de fora da empresa, que vestem a camisa que fazem parte deste ecossistema. Acho que uns três, quatro anos atrás fizemos uma pesquisa que a cada dólar que geramos na empresa, gerávamos \$7 dólares para o nosso ecossistema. A gente vê muito, e falando até nestes exemplos de caras que tatuam ou que entram em uma briga numa rede social, a gente vê que alguém fala mal da gente, aparece um parceiro defendendo a gente e não somos nós, é alguém do ecossistema [...] 25:50 (Entrevistado 1)

[...]Começou com o pensamento "a tecnologia tá cada vez mais barata, e enquanto isto pode estar surgindo uma startup que pode pegar uma boa fatia do mercado. "Como a gente fica atualizado para conseguir entregar o melhor pro cliente?" e aí "como se aproximar do futuro?" vamos aproximar do futuro criando um jardim? vamos montar o castelo "*creative space*"? então os *meetups* são gratuitos e a gente banca ainda. Então o *meetup* é pra trazer a comunidade e tem vários ganhos: a equipe sempre atualizada, a assertiva próxima das startups trocando figurinha. Então se o futuro tá ali na frente, ao invés de ficar com medo do futuro, vamos nos aproximar dele. Então o que isto agrega? provavelmente teremos um produto na ponta mais assertivo, mais inovador. Então assim, começa pensando lá no cliente mesmo, isto vai afetar produto e modo de fazer. E aí você traz pra estrutura da empresa, acho que podemos ter uma empresa mais ágil, consequentemente, uma marca empregadora e vai cascadeando. Para os profissionais que eu quero ter, é como marca empregadora. Para prospects é para que eles pensem "que empresa moderna, pra frente, a empresa deve ser boa". Pensando no cliente "acho que estou bem guardado aqui, o pessoal é bom". A gente até fazia o Assertiva tour, explicando para os clientes como fazíamos a nossa gestão, pra compartilhar as boas práticas [...] 24:02 (Entrevistado 6)

O fato das EIs de origem como *startups* proporem soluções que efetivamente auxiliam faz com que seus clientes queiram se relacionar com a empresa. E podemos constatar que todas as etapas anteriores são úteis em auxiliar a adoção do serviço e que após a utilização, se de fato o produto entregar o que promete (Erdem & Swait, 2004) há, sim, o estabelecimento de uma relação, portanto se conclui a última etapa de construção de *brand equity*, a ressonância. Das empresas que demonstram o engajamento e lealdade dos seus clientes pela solução que levam a eles, seguem trechos:

[...]A gente recebia tanto elogio, gente feliz pelo suporte e chat que fizemos um experimento-criamos um portal pros clientes baterem uma foto da equipe e falarem o que amam no software, chama voce.omie.com.br e bombou. Isto é um fã clube [...]39:45 (Entrevistado 4)

[...]E antes do Gympass a adesão em atividade física era 5, 10%, então a gente tá aumentando tanto a quantidade de pessoas que faz atividade física naquela empresa, impactando tanta gente, e reduzindo o custo de saúde da empresa, reduzindo o absenteísmo, aumentando o engajamento, reduzindo o turn over voluntário, que aquele negócio começa a criar associação com a nossa marca 14:10, "nossa o que vocês fizeram aqui que melhorou A,B e C, o pessoal tá falando aqui que é flexível, o RH que nunca recebeu

um elogio, agora entra no elevador com vendedor, com um cara de TI que nunca viu e fala "Muito legal que agora faço um crossfit perto da minha casa, faço natação perto do escritório e às vezes jogo tênis com um cara do escritório"14:52 ;[...] O próprio modelo de negócio foi se solidificando também do lado da academia, que ela fala "nossa, vocês estão me trazendo tantos alunos que nunca tive antes e hoje 80% dos nossos alunos que a gente envia pra academias, não tinham matrícula em nenhuma academia, então a gente tá criando um mercado adicional pra academia, criando valor pra eles 15:08;[...]E aí eles falam "Muito legal, agora com o Gympass estou conseguindo pagar o aluguel só com o que o Gympass me paga, consegui fazer um investimento aqui e tal" e aí o nome Gympass vira sinônimo de algo que gerou valor pra todo mundo.15:2 ;[...] para o usuário, pra empresa em termo de engajamento e pra academia, mercado adicional sem custo de aquisição e sem ter que lidar com a burocracia de uma venda corporativa. [...] 15:28 (Entrevistado 7)

Registramos ainda referências de co-criação da solução com clientes que geraram este engajamento. O que é algo inédito para construção de *brand equity* das EIs de origem como *startups* na literatura. O entrevistado 2, por exemplo, além de realizar um evento que gera engajamento do seu público, constrói soluções em parceria com um conselho de clientes que são bons usuários, o que reforça a importância de a empresa entregar o que promete (Erdem & Swait, 2004), e a necessidade, muitas vezes, de co-criação com o cliente. Vejamos um exemplo:

[...]a gente tem um conselho de clientes que são bons usuários e fazem parte de discussões de roadmap de produtos, de desenvolvimento e etc. No próprio processo de desenvolvimento de funcionalidades e estratégia têm etapas que envolvem pesquisa com os usuários e clientes [...] 16:31 (Entrevistado 2)

O entrevistado 3 não cria soluções em parceria com os clientes, mas todas são desenvolvidas e criadas após a observação das necessidades deles por meio da equipe de vendas, como apontamos abaixo:

[...] E de escutar os vendedores, que percebemos que nosso cliente tinha dificuldade em conseguir crédito, por isto criamos a conta corrente e passamos a dar empréstimo[...] Sem marcação de tempo (Entrevistado 3)

Kuester et al (2018) já tinham mencionado a importância de parcerias estratégicas para o lançamento de EIs de origem como *startups*. Já concordamos que estas parcerias auxiliaram nas etapas de proeminência e desempenho de construção de *brand equity*. Porém, além destas etapas, os entrevistados 1, 4 e 11 declararam que partiram para as soluções em parceria para atender às grandes empresas e com isto estabelecer a fase de ressonância com os clientes. O entrevistado 11, inclusive, mudou o seu escopo de trabalho, que era antes um número limitado de soluções sem personalização, e para atender um público de grandes empresas, passou a oferecer e desenvolver soluções mais amplas em parceria com o cliente:

[...]Fazemos soluções em parceria sim e vou te falar uma mudança que a gente fez, que antes a gente era assim: a gente vende este pacote aqui: conteúdo em forma de texto, ebook e infográfico e etc. e a gente fornece alguns serviços. E a gente consegue, e sim, pra grande maioria dos nossos clientes isso resolve e durante um bom tempo a gente foi bem cabeça dura "a gente tem que fazer isto pra ter escala". Com a vinda das grandes empresas e criação do KAM, a gente reparou que a gente só precisa conseguir entregar o resultado- é isso? é isso. Às vezes pra gente conseguir entregar o resultado pra ele, ele vai querer algo que não está nesta lista do que a gente faz. Então o que a gente vai mudar na postura a partir de agora? se fizer sentido, a gente vai fazer algo diferente, vai customizar pra ele, entendeu? passa sempre por isto desde CS de olha, olho o seu outcome e não o seu output até o KAM - não só isto, vou olhar sua estratégia e sugerir coisas novas. Óbvio, dentro do escopo da Rock Content. mas antes era itens limitados. Mas eu não vou competir com uma agência de publicidade em montar uma campanha, isso a gente não compete - mas quero auxiliar a construir sua reputação e se para isto precisa fazer um webinar e você não sabe fazer, mas eu sei, eu tenho a metodologia, porque não vamos fazer? vamos fazer, a gente sabe fazer isto. Parceria pra gente é isto- se preocupar mais com o resultado do que com a entrega [...] 41:25 (Entrevistado 11)

Já o os entrevistados 1 e 4 também relataram que para estabelecer um relacionamento com os clientes e entregar conforme expectativas, estabelecendo uma ressonância, encontraram a solução de personalização por meio de parceiros externos, responsáveis por esta parte e pela própria capacitação. Trata-se de uma forma de personalizar e atender à expectativa do cliente sem onerar a estrutura de custo e a consequente escalabilidade, conforme podemos ver nos trechos abaixo:

[...] esta definição de SAAS está certa sim. É até um desafio recente, nos últimos 3, 4 anos- como focamos em clientes de médio e grande porte, eles querem a possibilidade de customizar o que eles quiserem. E a gente como SAAS, a forma como estruturou nossa solução, a gente dá esta liberdade de customização. E porque a gente dá esta liberdade de customização, a gente não tem aqueles templates prontos em 10min. Existe todo um trabalho de implementação da loja, que passa pela fase de customização de no mínimo do design e esta customização é feita por parceiros. No começo foi muito doloroso, porque naturalmente, treinar e habilitar parceiros, é mais difícil. Então a gente tinha bodyshop no começo e depois decidimos cortar e fazer 100% com parceiro e o cliente ter o contato direto com o cliente para esta customização. Portanto criamos um conceito de SAAS que não o conceito de SAAS abrangente, onde a gente criou um produto que é SAAS mas altamente customizável e por isto habilita com que a gente crie este ecossistema em volta dele. E os parceiros não tenham somente um one time fee de customização, mas em uma recorrência. Como em um shopping, a cada mês o manequim é trocado. E em um e-commerce, esta dinâmica checka a ser diária. E estas agências que implementam VTEX são especialistas nestes serviços, o que gera uma recorrência para eles [...] 29:20 (Entrevistado 1)

[...] Nosso sistema é sem customização, porém temos uma verticalização com ajuda de terceiros, temos um marketplace onde há mais de 40 soluções de terceiros que são integradas à nossa [...] (43:40) (Entrevistado 4)

Podemos concluir, neste capítulo, a importância dos eventos e a consequente exposição destes nas redes sociais para o estabelecimento de um relacionamento com os clientes. Ao serem questionados quanto ao relacionamento com os clientes, todos os entrevistados apresentaram exemplos de diálogo com o público nas mídias sociais. Porém, a mídia social em si não garante este relacionamento, que se desenvolve, na realidade, por meio de eventos (5

respondentes), pelo fato de trazerem, de fato, uma boa solução ou produto para os clientes (5 respondentes) e pela criação de soluções em parcerias (4 respondentes). É interessante a conclusão de que 11 das 13 empresas pesquisadas atuam no mercado B2B, porém apenas quatro atuam com a solução em parceria.

É válido observar que os respondentes que atuam no mercado B2B, mas que não personalizam suas soluções, são na grande maioria EIs com entrega SAAS (*software as a service*), ou seja, cobram um valor mensal pela disponibilização do *software*, e que por permitirem o acesso de seus clientes de forma remota, o *software* que está hospedado na nuvem (Wu, Lan & Lee, 2011) não permite maiores personalizações. Por isto ocorre um crescente, se não escalável, modelo de entrega de serviços (Subashini & Kavitha, 2011). As empresas 6, 7, 8, 10 e 12 fazem parte deste grupo de SAAS que não personalizam suas soluções. E dos quatro que mencionaram as soluções em parceria com o cliente, três são SAAS. Dois deles realizam a personalização por meio de parceiros (entrevistados 1 e 4) e um por meio de um conselho de clientes (entrevistado 2). Além do entrevistado 3, que desenvolve suas soluções com base nas necessidades dos clientes. Concluímos, então, que mesmo algumas das EIs sendo SAAS, é relevante a construção de soluções em conjunto com o cliente para o mercado B2B, e que esta pode ser desenvolvida não necessariamente pela própria empresa ou de forma personalizada para cada um dos clientes. É possível obter crescimento em escala com o auxílio de parceiros ou mantendo os clientes de forma próxima à empresa para garantir as melhores soluções.

Na figura 5 abaixo, observamos todas as ações de forma compilada, encontradas para cada uma das etapas de construção de *brand equity* conforme modelo CBBE de Keller e Machado (2006). Chamamos a atenção sobre como algumas ações se repetem nas respostas referentes a distintas etapas. É o caso da ação “comunidade” relativa à construção e que surge como uma ação que gera um relacionamento e também significado à marca da empresa. Isto ocorre também quanto ao papel do relacionamento da equipe de vendas, que em um primeiro momento, é responsável pela identificação da marca, e posteriormente, tem um papel essencial para gerar confiança. Uma resposta ao que o cliente pensa sobre a marca e que corrobora com as etapas anteriores. Assim, pode-se inferir que o fato da equipe interna refletir a cultura da empresa, que é coerente com o que já foi falado, a resposta à pergunta “O que eu penso de você?” reflete sentimento de confiança. A participação nos eventos também se mostra fundamental em duas ocasiões: a primeira para o conhecimento e entendimento da marca da empresa – quem ela é. A segunda porque participações em eventos de parceiros estratégicos

disseminam conteúdo e ao final, com eventos proprietários, geram ressonância, enfim um relacionamento forte com o público.

Figura 5 – Ações realizadas pelas EIs para construção de *brand equity* conforme modelo CBBE

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

4.3.2. Construção de *brand equity* conforme modelo para Serviços

O autor Berry (2000) afirma que para serviços o nome da empresa é a marca primária e propôs quatro abordagens para construção de uma marca de serviço forte: ousar ser diferente, determinar sua própria fama, internalizar a marca e fazer uma conexão emocional com os clientes. Todas as respostas encontradas referentes ao modelo *de brand equity* em serviços foram analisadas, mas não serão discutidas ao longo do texto por não trazerem nenhuma novidade, conforme algumas constatações:

- Conforme item 4.1.3, observou-se que as EIs em muito se assemelham com bens;
- A abordagem “ousar ser diferente” acaba sendo óbvia pela natureza das EIs com origem como *startups*, com seus serviços inovadores e origem com extrema incerteza da sua adoção;
- A abordagem “determinar a sua própria fama” obteve dos entrevistados as mesmas respostas dadas para gerarem a proeminência e imagem da marca no modelo Keller (1993), ou seja, a utilização de conteúdo, eventos e posicionamento

por meio do produto inovador (nova categoria) e do preço, além claro, da fama pelo próprio produto inovador e cultura que se destaca da empresa;

- A abordagem “realizar conexão emocional” gerou respostas similares de construção da etapa de “julgamentos e sentimentos” do modelo de Keller (1993) ou na adaptação do modelo de Keller por Kuhn et al (2008) na etapa “julgamentos e relacionamento com equipe de vendas”, uma vez que a maioria dos entrevistados mencionou que esta conexão emocional se dá por meio de sua equipe de vendas ou novamente, pelo conteúdo que geram e soluções que ajudam de fato, os clientes;
- A abordagem “internalização da marca” tampouco não traz algo inédito, uma vez que menciona a importância da equipe comercial e como expressa a cultura da empresa em seu relacionamento. Conclusão também do item relacionado à etapa de sentimento para construção de *brand equity*.

5. ESTRUTURA DE REFERÊNCIA

A primeira constatação da pesquisa é de que a tecnologia tornou o serviço das EIs de origem como *startups* mais próxima a produtos, o que, segundo Huang e Rust (2013), faz com que estes serviços sejam tangíveis, separáveis, homogêneos e imperecíveis, portanto, diferem dos serviços usuais de fato e torna-os mais próximos a bens. Porém, ao longo da análise de resultados, foi possível constatar algumas peculiaridades em seu processo de construção de *brand equity* em relação ao já relatado na literatura para bens como o modelo CBBE de Keller (1993). Assim, a partir das análises das entrevistas com os responsáveis pelas EIs de origem como *startups* e do referencial teórico, propõe-se a estrutura de referência ilustrada na figura 6 a seguir:

Figura 6: Modelo de referência para construção de *brand equity* em EIs com origem como startups

Fonte: Desenvolvimento pelo autor

Podemos observar que o primeiro passo das EIs de origem como *startups* para a construção de *brand equity* se deu por ações que envolveram a educação de seu público-alvo quanto ao seu serviço e solução dos problemas de seus clientes de forma inovadora. E o fizeram de distintas formas: via DCM (Digital Marketing Content), que envolve produção e divulgação de conteúdo relevante em suas plataformas digitais ou de parceiros e influenciadores, palestras em eventos de parceiros estratégicos e por meio da equipe de vendas. Por terem recurso financeiro escasso, muitas vezes a abordagem inicial de educação do público-alvo ocorreu pelos

próprios empreendedores em uma abordagem direta de seus potenciais clientes. Não houve nenhuma menção à marca ou ao trabalho de divulgação da marca. Logo, podemos inferir para as EIs de origem como *startups*, o foco da primeira etapa de construção de *brand equity* não é a proeminência da marca, mas sim a evidência da autoridade no assunto e da solução comercializada, inclusive como forma de posicionamento para se diferenciar como empresa inovadora.

Utilizando o termo autoridade, frequentemente mencionado pelos entrevistados, pode-se denominar para as EIs, esta etapa como “Proeminência da autoridade e inovação”, que se trata de se posicionar como líder na área de atuação através da construção de conteúdo valioso e relevante ao público-alvo. Isto se faz durante o processo de compra, de tal forma a se destacar como liderança no segmento da empresa inovadora, para solucionar determinado problema, gerando assim engajamento e a confiança nos seus consumidores e encorajando-os à conversão para compra da solução inovadora. Esta proeminência de autoridade pode ser feita por meio de DCM, participação com conteúdo em eventos e da equipe de vendas. É possível constatar ainda que esta primeira etapa de construção de *brand equity* predomina a comunicação da marca sobre ela mesma.

Já na segunda etapa de construção de *brand equity*, observamos ações como a disponibilização do serviço gratuitamente por um determinado período de tempo (modelo *freemium*) e ao monitoramento de seu desempenho junto aos clientes por meio de um departamento denominado *Customer Success*. A performance é comunicada para o público potencial por meio de parcerias com influenciadores e clientes em formatos de OCR (on-line *customer review*), casos de sucesso no website, boca a boca e influenciadores nas mídias sociais. E estas mesmas ações influenciam concomitantemente o julgamento que fazem a respeito da empresa. Por se tratar de uma comunicação externa à empresa, elas são fontes independentes (Berry, 2000) e, conforme relatado na literatura para OCR, relevantes para a escolha dos consumidores, como fonte de informação para estabelecer expectativas e diminuir riscos (Kostyra et al, 2015). Vemos que para as EIs de origem como *startups* não há distinção entre as etapas de desempenho e julgamento para a construção de *brand equity*, uma vez que as mesmas ações são relevantes para ambas as etapas e são elas que efetivamente gerarão a adoção da solução, como já foi visto na literatura. Compreendemos ainda que o teste gratuito tangibiliza a solução, como também a comunicação externa à empresa tangibiliza para os potenciais clientes, os resultados que eles terão com a solução.

Importante observar também a menção à garantia do desempenho e julgamento que o cliente fará da solução por meio de um departamento específico denominado “Sucesso do

cliente” ou CS (*customer success*) a fim de garantir que o cliente obtenha os resultados esperados. Como nas palavras dos próprios entrevistados, garantir o “resultado” que o cliente alcançará com a solução, que deverá refletir um valor para cliente. Logo, esta etapa de construção do *brand equity* para EIs de origem como *startups* será denominada Tangibilização de Valor, momento em que se deixa claro ao cliente os resultados e benefícios que é possível obter com a solução da EI e garante a entrega de valor após a adoção, refletindo consequentemente em seu julgamento.

Importante ressaltar que apenas entregar valor não é suficiente, é essencial comunicar esta entrega de valor, e de certa forma, tangibilizá-lo através do acesso gratuito ao sistema e de depoimentos dos demais usuários, cumprindo o que foi prometido, confirmando a importância mencionada do CS. Conclui-se que esta etapa está muito relacionada ao que a solução efetivamente realiza, o que afetará diretamente a opinião de clientes, e predominando a comunicação externa à empresa.

Quanto à etapa de imagem, foram comuns respostas relacionadas ao posicionamento da empresa através do produto inovador, com depoimentos que se autodenominaram como empresas “modernas” ou “questionadoras do status quo”, promovendo uma imagem atrelada à personalidade e valores da marca, comunicada por meio dos conteúdos produzidos tanto pela quanto pelos influenciadores. Aliás, estes foram fortemente mencionados também na primeira etapa de proeminência, assim como a imagem atrelada ao preço praticado para comunicar um posicionamento e quem são seus clientes.

O esforço da empresa em construir uma “tribo” de usuários, e assim delimitar bem o perfil de quem é o seu cliente daquele que não é também contribuiu para a construção da imagem da empresa. Este aspecto também foi relatado durante a construção da última etapa de *brand equity* - a ressonância, ou seja, a ideia de comunidade tanto gera uma imagem da empresa como também estabelece uma relação dos clientes com a mesma. Concluímos que para as EIs, a imagem é uma consequência de comunicação da própria empresa (conteúdos e mix de marketing) e de terceiros (influenciadores e comunidade), que traduzem o seu significado, que no caso das EIs está atrelado à reputação da empresa, respondendo assim à etapa: “Qual a sua reputação?”.

Quando mencionamos a próxima etapa, a de sentimentos, observamos o papel da equipe de vendas e demais funcionários em despertar confiança nos potenciais clientes ao refletir a cultura da organização e seus valores. Ou seja, além de tangibilizar o valor entregue por meio da utilização do sistema de forma gratuita e pela comunicação externa à empresa do valor entregue, é importante, em algum momento, que o contato com pessoas da empresa passe

legitimidade quanto às suas intenções, para assim despertar a confiança dos potenciais clientes. Por isto a denominação desta etapa como legitimidade, que é justamente o fato de pessoas internas à empresa confirmarem e representarem o que a própria empresa anuncia (em “proeminência da autoridade”), o que terceiros falam dela na etapa de tangibilização de valor e na imagem que ela passa.

Conclui-se que uma quarta etapa de construção de marca envolve como as pessoas de dentro da EI refletem ou não o que foi divulgado tanto por ela quanto por terceiros, se há coerência e o que é importante para despertar de fato o sentimento de confiança. É possível inferir que esta etapa corresponde menos a um julgamento e mais a um sentimento de confiança, e responde à pergunta “Posso confiar em você?”.

Já na etapa de ressonância, os entrevistados apontaram que o estabelecimento de uma relação com a empresa representada pela lealdade e engajamento dos clientes se dá por ações como eventos proprietários, co-criação de soluções e criação de comunidade ou ecossistema e pelo resultado que a empresa entrega. Observa-se, assim, ações que indicam a presença das quatro categorias de ressonância, conforme Keller & Machado (2006):

- a) Fidelidade comportamental e adesão ativa, ou seja, ao consumirem repetidas vezes e investirem tempo, energia e dinheiro para co-criarem soluções junto à EI e participar de seus eventos proprietários;
- b) Ligação de atitude e senso de comunidade, que é observado na ação de criação de comunidades e ecossistema ao redor da solução da EI.

Portanto, a etapa de ressonância permanece relevante e ativa para EIs de origem como *startups*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As *startups* têm crescente participação na geração mundial de riqueza, segundo o Projeto Genoma Startup (2020). Porém, aproximadamente 90% das *startups* não são bem sucedidas e acabam falindo (Marmer, Hermann, Dogrultan, & Berman, 2011). Quanto aos serviços, estes têm um peso relevante no Produto Interno Bruto Brasileiro de 72,9% (IBGE, 2019). Portanto, o estudo quanto às particularidades das empresas de serviço inovadoras que provêm o serviço por meio da internet (EIs) e que tenham origem como *startups* e como se dá a construção de *brand equity* nestas empresas se faz relevante para a tomada de decisão em empreendimentos incipientes no Brasil, a fim de facilitar a adoção dos serviços e consequentemente, reduzir sua taxa de mortalidade.

O estudo inicialmente estabeleceu as bases teóricas por meio da literatura sobre as EIs, *brand equity* e *brand equity* em EIs de origem como *startups*. Em seguida, aprofundou a análise de como se deu a construção de *brand equity* nas EIs pesquisadas. A parte teórica foi essencial para embasar a parte empírica e ao todo 13 entrevistas em profundidade foram realizadas, em 2020, com fundadores ou diretores de EIs de origem como *startups*, com o objetivo de levantar e analisar as ações empreendidas em cada uma das etapas de construção de *brand equity* ao longo do crescimento da empresa.

As análises dos resultados apontaram a compreensão de características particulares das EIs de origem como *startups*, desde ações executadas até a estrutura de referência para a construção do *brand equity*, informação relevante se considerarmos que foi observado o quanto as EIs se distinguem dos demais serviços quanto às suas características básicas: são mais tangíveis, homogêneas, imperecíveis e separadas, além das limitações decorrentes da origem como *startup* - recursos financeiros escassos e assimetria de informação entre a empresa e o mercado.

6.1 Contribuições do Estudo

A principal contribuição da estrutura de referência para construção de *brand equity* proposta é o foco nas peculiaridades das EIs, onde a primeira delas é a distinção aos demais serviços quanto às suas características básicas e quanto a origem como *startup*. Outra importante contribuição é a identificação das ações que auxiliaram nesta construção. Ambos - a estrutura de referência e as ações utilizadas pelas empresas entrevistadas - serão extremamente úteis como guia para tomada de decisão em novos empreendimentos, que se tornam cada vez

mais importantes para a economia brasileira. O que promove a relevância do estudo, tanto pelo pragmatismo, como por tratar-se de uma análise do contexto brasileiro.

Em posse das ações comumente utilizadas pelos entrevistados para a construção de *brand equity*, empreendedores e executivos das áreas destas empresas têm em mãos informação quanto às ações que foram bem sucedidas na construção de *brand equity*. Sem dúvida alguma, são dados relevantes para serem avaliados quanto à sua implementação, conforme suas especificidades. Por exemplo, uma EI incipiente, com recursos financeiros limitados, pode encontrar a solução na promoção de palestras em eventos de parceiros estratégicos, uma saída para divulgação aos potenciais clientes.

No que tange à estrutura de referência proposta para construção de *brand equity* destas EIs, se torna extremamente importante para tomadores de decisão avaliarem se implementam ou não ações com base no que é esperado delas, tanto quanto como resposta aos clientes quanto pela sua identificação, significado e relacionamento de acordo com cada etapa de construção de *brand equity* em que as empresas se encontram. Por exemplo, um empreendedor ou executivo pode avaliar se uma ação de marketing digital irá ou não atender à etapa proposta de “Proeminência de autoridade e solução inovadora”. Como foi visto, é importante comunicar nesta etapa conhecimento relevante sobre a dor do cliente e, principalmente, deixar claro como resolver este problema para auxiliá-lo na decisão de compra. Caso não cumpra com estes objetivos e seja, por exemplo, uma simples propaganda de apresentação da empresa, é provável que não ocorra o efeito desejado. Isto poderá acontecer em função da assimetria de informação, pois o mercado não conhece a empresa e não saberá avaliar se adota ou não a solução. Além de desconhecer a solução, o mercado ainda não sabe sobre a qualidade desta e dos resultados obtidos por outros clientes. Casos em que se trabalha com conteúdo, a análise deverá contemplar se este deixa claro qual a solução fornecida. O objetivo é o de não incorrer na mesma dificuldade relatada por um dos entrevistados, a do desperdício de energia e tempo com conteúdo que não comunica o que a empresa vende e não auxilia no processo de compra do cliente.

Logo, a estrutura de referência proposta tem um foco pragmático ao atender às necessidades destes empreendedores e tomadores de decisão em EIs de origem como *startups*, que pode ser utilizada, bem como as ações identificadas, para aumentar a chance de sucesso das empresas.

Por fim, a parte empírica desta estrutura foi elaborada a partir do contexto brasileiro, como já o dissemos anteriormente, e amplia o conhecimento sobre as particularidades de construção de *brand equity* para EIs de origem como *startups* no Brasil, onde ainda não há pesquisa relacionada ao tema. Além disto, colabora na redução da concentração geográfica das pesquisas sobre as EIs, uma vez que 100% delas são oriundas da América do Norte e Europa.

6.2 Limitações do Estudo

A pesquisa é de natureza exploratória a partir de dados qualitativos coletados por meio de entrevistas em profundidade, e o próximo passo é testar empiricamente a estrutura de *brand equity* desenvolvida com base em um estudo transversal.

Ademais, a pesquisa contou com entrevistados relevantes, por serem em sua maioria fundadores ou diretores presentes na empresa desde a fundação das EIs. Sugere-se que futuramente sejam entrevistados também os clientes destas EIs com o objetivo de contrastar com a visão dos fundadores quanto às ações que geraram identificação, significado, resposta e relacionamento para os clientes. A perspectiva dos clientes poderá elucidar novas peculiaridades do processo de *brand equity* para as EIs de origem como *startups*.

Outro aspecto interessante a ser investigado é a comparação deste processo com EIs de origem como *startups*, porém que não tenham sido bem sucedidas para verificar se, de fato, não realizaram ações que conduzam às etapas do modelo de referência proposto no presente trabalho. Novas pesquisas também podem abranger a distinção deste processo para as EIs que sejam B2B e B2C a fim de investigar se há peculiaridades para cada um dos mercados e como se dá a construção para cada um deles.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS¹

- Aaker, D. A. (1996a). *Building Strong Brands*. New York, NY: Fress Press.
- Aaker, D. A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3).
- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (1994). Study shows brand-building pays off for stockholders. *Advertising Age*, 65(30), 18.
- Aaker, D. A., & Jacobson, R. (2001). The value relevance of brand attitude in high-technology markets.
- Aaker, D., Kumar, V. Day, G.S. (2009). *Pesquisa de Marketing* (2a ed.). Editora Atlas.
- Abstartups. (2019). [website] Recuperado de <https://startupbase.com.br/home>.
- Alam, I., & Perry C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, 16(6), 515–534. doi: 10.1108/08876040210443391
- Bartels, R. (1976). *The History of Marketing Thought* (2nd ed.). Columbus, OH: Grid.
- Barwise, P. (1993). Brand equity: Snark or Boojum? *International Journal of research in marketing*, 10(1), 93-104.
- Bateson, J. E. (1979). Conceptual and Theoretical Developments in Marketing: why we need service marketing. *American Marketing Association*, Chicago, 131-146.
- Berent, P. H. (1966). The depth interview. *Journal of Adversiting Research*, 6(2), 32.
- Berry, L. L. (1980), Services Marketing is Different. *Business*, 30(3), 24-29.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of marketing science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L. (1999). *Discovering the Soul of Service: the nine drivers o Sustainable Business Success*. New York, NY: Free press.
- Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of marketing Science*, 28(1), 128–137.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: Free Press.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field— The Case of Services Marketing. *Journal of retailing*, 69(1), 13-60.

¹ De acordo com o estilo APA (*American Psychological Association*).

- Berry, L. L., Shostack, G. L., & Upah, G. D. (1983). Relationship marketing in emerging perspectives on services marketing. *Chicago: American Marketing Association*, 25-28.
- Bicks, B. (2016). All You Need to Know About Content Marketing vs. Traditional Marketing [blog]. Recuperado de <https://ozcontent.com/blog/content-marketing-vs-traditional-marketing/>.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surrounding on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J. (2000). The Servicescape, *Handbook of Services Marketing and Management*, ed. Swartz, T and Iacobucci, D.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 193-205.
- Blank, S.; Dorf, B. (2012). *The startup owners Manual: the step by step guide for building a great Company*. California: K&S Ranch Press.
- Brown, S. (1990). Where the wild brands are: Some thoughts on anthropomorphic marketing. *The Marketing Review*, 10(3), 209-224.
- Bunge, M. (1967). *Scientific Research I: The search for System*. Berlin, German: Springer.
- Calder, B. J. (1977). Focus groups and the nature of qualitative marketing research. *Journal of Marketing research*, 14(3), 353-364.
- Campbell, D. T. (1974) Qualitative Knowing in Action Research. *The Journal of Social Issues*.
- Cassell, C. & Symon, G. (2004). *The marketing research process* (4th ed.). Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Charmaz, K. (1990). 'Discovering' chronic illness: Using grounded theory. *Social Science & Medicine*, 30(11), 1161- 1172.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen A.C.H. (2001). Using free association to examine the relationship between the characteristics of brand associations and brand equity. *Journal of Product & Brand Management* 10(7), 439-451.
- Cho, V., & Chan, A. (2015). An integrative framework of comparing SaaS adoption for core and non-core business operations: An empirical study on Hong Kong industries. *Information Systems Frontiers*, 17(3), 629–644. doi: 10.1007/s10796-013-9450-9

- Clement, J. (2020). *Facebook: number of monthly active users worldwide 2008-2020* [website]. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-usersworldwide/#:~:text=With%20over%202.7%20billion%20monthly,the%20biggest%20social%20network%20worldwide>.
- Czepiel, J. A., Solomon, M. R., & Surprenant, C. F. (1985). *The service Encounter*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Dimoka, A. (2010). What does the brain tell us about trust and distrust? Evidence from a functional neuroimaging study. *MIS Quarterly*, 34(2), 373–396.
- Danhke, G. L. (1989). *Investigación y comunicación: Ciência Social*. México. McGraw-Hill, p.385-454.
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service innovativeness and firm value. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259-276.
- Duhon, B. (2015). *Putting the 'Engagement' in Your Content Marketing* [website]. Recuperado de <http://documentmedia.com/article-1979-Putting-the-'Engagement'-in-Your-Content-Marketing.html>.
- Dworkin, S. L. (2012). Sample Size Policy for Qualitative Studies Using In-Depth Interviews. *Archives of Sexual Behavior*, 41, 1319–1320. doi: 10.1007/s10508-012-0016-6
- Erdem, T., & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Erdem, T., & Swait, J. (2004). Brand credibility, brand consideration, and choice. *Journal of consumer research*, 31(1), 191-198.
- Erdem, T., Swait, J., & Valenzuela, A. (2006). Brands as signals: A cross-country validation study. *Journal of Marketing*, 70(1), 34-49.
- Erdem, T., Keller, K. L., Kuksov, D., & Pieters, R. (2016). Understanding Branding in a digitally empowered world. *International Journal of Research in Marketing*, 33(1), 3-10. doi: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.003
- Farquhar, P. H. (1989). Managing brand equity. *Marketing Research* 1(3), 24-33.
- Farquhar, P. H., Han, J. Y., & Ijiri, Y. (1991). Recognizing and Measuring Brand Assets. *Report/Marketing Science Institute*, Cambridge, MA.
- Fayrene, C. Y., & Lee, G. C. (2011). Customer-based brand equity: A literature review. *Researchers World*, 2(1), 33.
- Featherman, M. S., & Pavlou, P. A. (2003). Predicting e-services adoption: A perceived risk facets perspective. *International Journal of Human-Computer Studies*, 59(4), 451–474.

- Fisk, R., Brown, S., Bitner, M. (1993) "Tracking the evolution of the services marketing literature". *Journal of Retailing*, doi: [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(05\)80004-1](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(05)80004-1)
- Giardino C., Wang X. & Abrahamsson P, (2014) "Why early stage Startups Fail: behavioral Framework". *International Conference of Software Business*, doi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-08738-2_3.
- Gordon, G. L., Calantone, R. J & Benedetto A. C. (1993). Brand Equity in B2B sector: an exploratory study. *Journal of Product and Brand Management*, 2(3), 4-16.
- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1999) The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management* 10(3), 271-93.
- Griffin, A. (2012). Qualitative research methods for investigating business-to-business marketing questions. In *Handbook of business-to-business marketing*. Edward Elgar Publishing.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Gümnesson, E. (1981). The marketing of professional services—25 propositions. *Marketing of services*, 108-112.
- Gümnesson, E., & Lovelock, C. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20-41. doi: 10.1177/1094670504266131
- Hedges, A. (1985). Group interviewing. *Applied qualitative research*, 71, 91.
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27–41. doi: 10.1016/j.intmar.2018.07.003
- Huang, M & Rust, R. (2013) IT- Related Service: A multidisciplinary Perspective. *Journal of Service Research*, 16 (3), 251-257. Doi: <https://doi.org/10.1177/1094670513481853>
- Hughes, G., Lewins, A., Silver, C. (2010). Analyzing Survey Data: Handling Open-ended Questions (OEQ's) Using CAQDAS. Vinculado ao CAQDAS Networking Project.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016), Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–75.
- Kapferer, J. N (1992) *Strategic Brand Management*. New York, NY and London, England: Kogan Page.

Keller, K. L. (1993). *Memory retrieval factors and advertising effectiveness* (pp. 11-48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.

Keller, K. L. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Keller, K. L. (2003). Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge. *Journal of consumer research*, 29(4), 595-600.

Keller, K. L. (2003) *Strategic Brand Management* (2nd ed.). Upper Saddle River NJ: Prentice Hall.

Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 139-155. doi: 10.1080/13527260902757530

Keller, K., Machado, M. (2006) *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo, SP: Ed Pearson.

Kerin, R. A., Eric, N. B. Hartley, S. W., Rudelius, W. (2003). *Marketing* (7a ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Kirmani, A., & Rao, A. R. (2000). No Pain, No Gain: A Critical Review of the Literature on Signaling Unobservable Product Quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66–79.

Kotler, Philip (1997), *Marketing Management*, 7th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Kotler, P. (2007). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control*.

Kuester, S., Konya-Baumbach, E., & Schuhmacher, M. C. (2018). Get the show on the road: Go-to-market strategies for e-innovations of start-ups. *Journal of Business Research*, 83, 65–81. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.09.037

Kuhn, K. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research*, 11(1), 40-58. doi: 10.1108/13522750810845540

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

- LaLonde, B. J., & Zinzer, P. H. (1976). *Customer Service: Meaning and Measurement* (Chicago: National Council of Physical Distribution Management).
- Laroche, M., Bergeron, J., Goutaland, C. (2001). A three-dimensional scale of intangibility. *Journal of Service Research*, 4(1), 26-38.
- Lassar, W., Mittal B., & Sharma A. (1995) Brand Equity: the halo effect measure. *European Journal of marketing*, 12(4), 11-19.
- Lee, S.-G., Chae, S. H., & Cho, K. M. (2013). Drivers and inhibitors of SaaS adoption in Korea. *International Journal of Information Management*, 33(3), 429–440. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2013.01.006
- Legard, R., Keegan, J., & Ward, K. (2003). In-depth interviews. *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 6(1), 138-169.
- Loafland, J., Lofland, L.H. (1995) *Analyzing Social Settings* (3rd ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J. (2017) *Marketing de Serviços* (7a ed). Ed Pearson.
- Marconi, M.A., & Lakatos, E. M. (2011). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5a ed.). São Paulo, SP: Editora Atlas.
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup Genome*, 10, 1-56.
- Mason, M. (2010, August). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 11, No. 3).
- McKnight, D. H., Choudhury, V., & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information Systems Research*, 13(3), 334–359.
- Milena, Z. R., Dainora, G., & Alin, S. (2008). Qualitative research methods: A comparison between focus-group and in-depth interview. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 17(4), 1279-1283.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. sage.
- Moreira, D. A. (2007). O uso de programas de computador na análise qualitativa: oportunidades, vantagens e desvantagens. *Revista de Negócios*, 12(2), 56-68.
- Murray, K. B., & Schlacter, J. L. (1990). The impact of services versus goods on consumers' assessment of perceived risk and variability. *Journal of the Academy of Marketing science*, 18(1), 51-65.

- Nunes, J. V., Woloszyn, M., Gonçalves, B. S., & Pinto, M. D. S. (2017). A pesquisa qualitativa apoiada por softwares de análise de dados: uma investigação a partir de exemplos. *Fronteiras-estudos midiáticos*, 19(2), 233–244. doi: 10.4013/fem.2017.192.08
- Parker, D.D. (1960). *The marketing of Consumer Services*. Seattle: Bureau of Business Research, University of Washington.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011) *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Prahalad, C. K., Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9) 48-59.
- Pride, W. M., Ferrell, O.C. (2003). *Marketing: Concepts and Strategies* (12th ed.). Boston, Ma: Houghton Mifflin.
- Projeto Startup Genoma. (2020). [website] Recuperado de <https://startupgenome.com/>.
- Rathmell, J. M. (1966). What is meant by Service?. *Journal of Marketing*, 30(4), 32-36.
- Regan, W. J. (1963). The service Revolution. *Journal of Marketing*, 27(3), 57-62.
- Rego, B. B. *Criação de valor para o cliente: um estudo exploratório sobre programas de Key Account Management (KAM) (2016)* (Dissertação de Doutorado, Universidade de São Paulo).
- Ries, A., & Trout, J. (1985). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw Hill Companies.
- Ries, E. (2012). *A Start up Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Editora Leya.
- Robson, S., & Foster, A. (1989). *Qualitative research in action*. London, England: Hodder and Stoughton.
- Sampieri, R.H; Collado, C. F.; Lucio P. B. (2006). *Metodología de pesquisa*. Brasil: Mcgraw-Hill.
- Sasser, W. Olsen, RP, Wycoff, D.D.. *Management of Service Operations* (1978).Allyn&Bacon, 133-40.
- Solomon, M. R., Stuart, E. W. (2003). *Marketing: Real people, real choices*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Srivastava, R. K. & Shocker, A. D. (1991) *Brand Equity: A perspective on its meaning and Measurement*. Cambridge Mass: Marketing Science Institute.

- Subashini, S., & Kavitha, V. (2011). A survey on security issues in service delivery models of cloud computing. *Journal of Network and Computer Applications*, 34(1), 1–11. doi: 10.1016/j.jnca.2010.07.006
- Thakor, M.V. & Lavack, A.M. (2003) Effect of perceived brand origin associations on consumer perceptions of quality. *Journal of Product & Brand Management*, 12(6), 394-407.
- Thompson, P. (2000) *The voice of the past: Oral History* (2nd ed.).Oxford, England: Oxford University Press.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial marketing management*, 37(3), 254–259. doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.004
- Wang, Wei-Lin, Edward Malthouse, Bobby Calder, and Ebru Uzunoglu (2017). B2B Content Marketing for Professional Services: In-person Versus Digital Contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168. doi: 10.1016/j.indmarman.2017.11.006
- Washburn, J. H. & Plank R. E. (2002). Measuring brand equity: an evaluation of a consumer-based brand equity scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(1), 46-62.
- Webb, J. R. (1995). *Understanding and Designing Marketing Research*. London, England: The Dryden Press.
- Webb, B., & Webb, S. (1932) *Methods of Social Study*. London, England: Longmans Green.
- Webber, A. M. (1997). What great Brands Do - An Interview of Scott Bedbury. *Fast Company*, 10, 96-100.
- Werlang, N. B., & Fonseca, J. (2016). Competências empreendedoras e startups: um estudo com gestores de empresas embrionárias catarinense. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, 8(4), 851-869.
- Wu, W. W., Lan, L. W., & Lee, Y.-T. (2011). Exploring decisive factors affecting an organization's SaaS adoption: A case study. *International Journal of Information Management*, 31(6), 556–563. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.007
- Zeithaml, V. A. (1981). *How Consumer Evaluation Processes Differ for Products and Services*. In *Marketing of Services*. Eds. James H. Donnelly e William R. George. Chicago: Aericam Marketin Association, 186-189.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A. (2015). *How Consumer Evaluation Processes Differ for Products and Services*.

- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1993). The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the academy of Marketing Science*, 21(1), 1-12.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M.J. (2003), *Services Marketing: Integration Customer Focus across the Firm* (3rd ed.). New York, NY: McGraw- Hill.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of marketing*, 49(2), 33-46.