UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PEDRO MASCARENHAS DE BARROS

GESTÃO DE MARCAS NO MARKETING B2B: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE STARTUPS, ACELERADORAS E INVESTIDORES

Florianópolis - SC

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

de Barros, Pedro Mascarenhas
GESTÃO DE MARCAS NO MARKETING B2B: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE STARTUPS, ACELERADORAS E INVESTIDORES / Pedro Mascarenhas de Barros ; orientador, Prof. Dr. Marco Ocke, 2022.
188 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Marketing. 3. B2B. 4. Branding. I. Ocke, Prof. Dr. Marco. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Pedro Mascarenhas de Barros

GESTÃO DE MARCAS NO MARKETING B2B: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE STARTUPS, ACELERADORAS E INVESTIDORES

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 08 de dezembro de 2022, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Marco Ocke, Dr.
UFSC

Prof. Rogério Lacerda, Dr.
UFSC

Profa. Marta Olivia Rovedder de Oliveira, Dra.
UFSC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestre em Administração.

Documento assinado digitalmente
Rene Birochi
Data: 07/02/2023 10:53:39-0300
CPF: ***.432.538-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Documento assinado digitalmente
Marco Antonio de Moraes Ocke
Data: 06/02/2023 15:57:07-0300
CPF: ***.647.578-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Prof. Marco Ocke, Dr.
Orientador

Documento assinado digitalmente
PEDRO MASCARENHAS DE BARROS
Data: 04/02/2023 20:22:25-0300
CPF: ***.842.699-**
Verifique as assinaturas em https://v.ufsc.br

Pedro Mascarenhas de Barros

Florianópolis, 2022

PEDRO MASCARENHAS DE BARROS

GESTÃO DE MARCAS NO MARKETING B2B: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE STARTUPS, ACELERADORAS E INVESTIDORES

Dissertação de Mestrado apresentada ao PPGA/UFSC - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para a obtenção do grau de mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marco Ocke

Florianópolis - SC

2022

AGRADECIMENTOS

A Deus pela força dada para superar as adversidades, e crescer como homem e ser humano "*omnia possum in eo qui me confortat*". À minha família, meus pais, Beatriz Helena Gagliardi Mascarenhas de Barros e Ricardo Machado de Barros Jr. pela vida e pela oportunidade de concluir este programa de Mestrado na prestigiada Universidade Federal de Santa Catarina. Ao meu irmão, Matheus Mascarenhas de Barros, sempre juntos, tu é monstro lekão! À Vó Gilda, Vó Beatriz (*in Memorium*), Tio Duca, Tio Fernando, Tivó, Tia Cris, Tio Juninho, Tio Edu, Tia Nathalie, meus padrinhos Dinda, Dindo, Tia Clo e Tio Waltão.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da PPGA/ UFSC pela oportunidade de me desenvolver enquanto aluno e indivíduo. Um agradecimento especial ao Prof. Dr. Marco Ocke pela orientação e confiança durante toda a jornada acadêmica. Ao Prof. Dr. Rogério Lacerda pelas aulas de Gestão de Startups, Empresas de Base Tecnológica e ambientes dinâmicos, os insumos da disciplina foram fundamentais para estruturarmos a V1 da Kaffa Tec. Agradeço também à Profa. Dra. Marta Olivia Rovedder de Oliveira pela atenção e disponibilidade para atender à defesa desta Dissertação.

À Professora Dra. Graciella Martignago, minha querida orientadora de Trabalho de Conclusão de Curso de Relações Internacionais na UNISUL, pelo incentivo para ingressar em um Programa de Mestrado.

Às pessoas que somaram e enriqueceram a minha vida ao longo desta trajetória, amigos, amigas, parceiros, clientes e mentores, meu muito obrigado: Arthur Lacerda Essel, João Carlos Trierveiler, Vitor Marques, Matheus Martins, Rodrigo Santiago, Gustavo Pieretti, Luis Fernando, Vinicius Achterberg, Renan Santiago, Ygor Gaspar, Filipe Ribas, Rogerio Werneck, Paula, Darley Nascimento, Débora Sabatini, Luis Carlos, Pietra Lorenzzoni, William Lourenço, Deby Torres, Julia Nogueira, Denise Rizzi, Julio Cesar Azevedo, Beatriz Braga, Danilo Pereira, Daniel Imura, Ana Neckel, Giovanna Oliveira, Kinho, Fábio Bernardes, Renato Vertemati, Fabiano Cruz, Patricia Tavares, Camila Rodrigues, Zeh Henrique Rodrigues, Thiago Accioly, Luiz Dutra, Urgel Augustin, Pedro Silvestre de Assis, Rodrigo Batuta, Julia Caixeta, Leandro Hernandes Leme, Amanda Lima, Yasmin Zaneti Roman, Jamile Sabatini, Fernando Mesquita, Diogo Guerreiro, Erika Yumi, Edson Akasaka, Henrieth Oliveira, Tatiana Mendonça, Daniela Aquino, Tulio Lisboa, Priscila Carvalho, Gabriel Sant'Ana Palma Santos, Natália Ferreira, Rodrigo Rossoni, Raphael Dabdab, Célio Salles, Juliana Mota, Lucas Gnigler e Luiza Gnigler.

Às 22 pessoas que disponibilizaram o seu tempo, para bater um papo comigo e gerar insumos para esta Dissertação: Luis Henrique Stockler (6Place); Bárbara Ruhland (ACATE); Norberto Dias (Ahgora) Anderson Diehl (Angel Investors Club); André Ferreira (Business Growth); Gabriela Mager e Camila Ferreira Nunes (FAPESC); Leonardo Corrêa (Fazendas Bioma); Yuri Apolônio (Instituto Gene); Prof. Dr. Rafael de Miranda Santos (Jushub); Marcela Santana (Notato); Paulo Eduardo de Oliveira (PayPow); Rodrigo Sousa (PediUai); Willian Suzin e Thales Akimoto (SeedCap); Alfredo Kleper Chaves Lavor e Catarina Erika Saito (SINOVA/UFSC); José Henrique Hoeschl Mendonça (Techbay); José Eduardo Machado Jr. (TXM Business); Luis Felipe Pinto (Valfre); Bernardo Durieux (Voltbras); Rafael Gazola Carvalho (Zipper).

Às pessoas de alguma forma fizeram com que eu viesse a evoluir enquanto indivíduo e que contribuíram com esta produção, muito obrigado!

E como diria Snoop Dogg: "*Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for, for never quitting. I wanna thank me for always being a giver. And tryna give more than I receive. I wanna thank me for tryna do more right than wrong. I wanna thank me for just being me at all times.*"

“Hakuna Matata” (The Lion King)

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Combinações de busca por palavras-chave EBSCO e SPELL.....18
Tabela 2 – Organizações investigadas.....60
Tabela 3 – Documentos utilizados na análise.....62
Tabela 4 – Elementos de Gestão de Marca observados nas organizações.....73
Tabela 5– Técnica de observação Kaffa Tec e Gestão de Marca.....89
Tabela 6 – Elementos de Vantagem Competitiva observados nas organizações.....93
Tabela 7– Técnica de observação Kaffa Tec e Vantagem Competitiva.....104
Tabela 8 – Termos chave de Retorno do Investimento utilizados pelas organizações...109
Tabela 9– Técnica de observação Kaffa Tec e Retorno do Investimento.....123
Tabela 10 – Termos chave de Brand Equity utilizados pelas organizações.....126
Tabela 11– Técnica de observação Kaffa Tec e Brand Equity.....137
Tabela 12 – Cronograma de trabalho.....163

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – triangulação entre startups, investidores e aceleradoras.....15
Figura 2 – Framework - Pesquisas sobre Marketing em ambientes mediados por computador.....26
Figura 3 – Customer Based Brand Equity.....39
Figura 4 – Evolução das empresas do setor de tecnologia catarinense.....59
Figura 5 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas 19 entrevistas.....74
Figura 6 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das startups.....75
Figura 7 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras.....79
Figura 8 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores.....82
Figura 9 – Apresentação FIN Business Fórum.....88
Figura 10 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das startups....95
Figura 11 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras 98
Figura 12 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores.....100
Figura 13 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das startups..111
Figura 14 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras 114
Figura 15 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores.....117
Figura 16 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das startups..128
Figura 17 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras.....130
Figura 18 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores.....133

Resumo

As marcas servem nos mercados B2B aos mesmos propósitos que nos mercados de consumo, facilitando a identificação de produtos, serviços e negócios ao mesmo tempo que os diferenciam dos concorrentes, aumentando o valor percebido pelo comprador organizacional, reduzindo o risco e a complexidade na tomada de decisão de compra. Neste contexto, o objetivo central da pesquisa foi identificar e contextualizar a gestão de marcas como ativo estratégico na construção e manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas de base tecnológica: *startups*, aceleradoras e investidores. A pesquisa qualitativa exploratória e descritiva se concentra no Estado de Santa Catarina com foco em empresas da Grande Florianópolis. O método de pesquisa adotado neste trabalho foi a análise de conteúdo e as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a documentação, observação participante e entrevistas em profundidade. Para isto, foram feitas 19 entrevistas com empreendedores, investidores e tomadores de decisão. A documentação buscou subsidiar o estudo com uma abordagem qualitativa para compreensão científica dos fenômenos sociais da atualidade. Neste sentido, a documentação aqui presente consistiu em identificar, verificar e apreciar os documentos com a finalidade de compreender a gestão de marcas no marketing B2B e entender a triangulação entre as *startups*, aceleradoras e investidores. Com isso, para uma análise de documentos mais assertiva, organizações chave do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina foram consultadas, permeando atores públicos e privados. A observação participante buscou observar os costumes, rituais e hábitos do ecossistema de inovação visto que o pesquisador atuou, no recorte de pesquisa, dentro do ecossistema, por meio da *startup* Kaffa Tec oriunda dos insumos desta Dissertação de Mestrado. Como achados de pesquisa, foi possível observar a importância do *branding* como ativo estratégico organizacional nos relacionamentos B2B, ou seja, entre organizações. A comunicação da marca com os clientes e *stakeholders* é de suma importância para garantir uma vantagem competitiva dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, além de manter um relacionamento conciso, o que permite que a organização consiga atingir o objetivo de negócio traçado. A pesquisa buscou contribuir com o avanço no conhecimento de gestão de marcas no ambiente B2B com enfoque em empresas de base tecnológica no contexto catarinense.

Palavras-chave: Marketing. B2B. *Branding*.

Abstract

Brands serve the same purposes in B2B markets as they do in consumer markets, making it easier to identify products, services and businesses while differentiating them from competitors, increasing perceived value for the organizational buyer, reducing risk and complexity in decision-making and buying decision. In this context, the main objective of the research was to identify and contextualize brand management as a strategic asset in building and maintaining lasting relationships between technology-based companies: startups, accelerators and investors. The exploratory and descriptive qualitative research is concentrated in the State of Santa Catarina with a focus on companies in Greater Florianópolis. The research method adopted in this work was content analysis and the data collection techniques used were documentation, participant observation and in-depth interviews. For this, 19 interviews were conducted with entrepreneurs, investors and decision makers. The documentation sought to support the study with a qualitative approach to the scientific understanding of current social phenomena. In this sense, the documentation presented here consisted of identifying, verifying and appreciating the documents in order to understand brand management in B2B marketing and understand the triangulation between startups, accelerators and investors. With that, for a more assertive

analysis of documents, key organizations of the innovation ecosystem of the State of Santa Catarina were consulted, permeating public and private actors. Participant observation sought to observe the customs, rituals and habits of the innovation ecosystem since the researcher acted, in the research cut, within the ecosystem, through the startup Kaffa Tec arising from the inputs of this Master's Dissertation. As research findings, it was possible to observe the importance of branding as a strategic organizational asset in B2B relationships. Brand communication with customers and stakeholders is of paramount importance to ensure a competitive advantage within the innovation ecosystem of the State of Santa Catarina, in addition to maintaining a concise relationship, which allows the organization to achieve the business objective outlined. The research sought to contribute to the advancement of brand management knowledge in the B2B environment with a focus on technology-based companies in the context of Santa Catarina.

Keywords: Marketing. B2B. Branding.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13
1.1 Problema de Pesquisa 16
1.2 OBJETIVOS 18
1.2.1 Objetivo Geral 18
1.2.2 Objetivos Específicos 18
1.3 Justificativas 18
1.3.1 Justificativa Acadêmica 19
1.3.2 Justificativa Gerencial 21
2 REFERENCIAL TEÓRICO 24
2.1 Marketing Business to Business 24
2.1.1 Startups, Aceleradoras e Investidores 30
2.2 Gestão de marcas 34
2.2.1 Brand Equity 37
2.2.2 Branding no território B2B 42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 46
3.1 Caracterização da pesquisa 46
3.2 Objeto de estudo 47
3.3 Amostragem 49
3.4 Técnicas de coleta de dados 49
3.5 Método de Análise de Conteúdo 52
4 ANÁLISE DE CONTEÚDO 54
4.1 FASE 1: PRÉ-ANÁLISE 56
4.1.1 Principais Implicações Teóricas e Práticas 56
4.1.2 Categorias de Análise 58
4.1.3 Córpus da Análise 60
4.1.4 Organização e Sistematização dos Dados 64
4.2 FASE 2: EXPLORAÇÃO DO MATERIAL 72
4.2.1 Categoria de Análise 1 – Gestão de Marca 72
4.2.1.1 Análise documental 72
4.2.1.2 Análise das Entrevistas 76
4.2.1.4 Observação Participante 88

4.2.2 Categoria de Análise 2 – Vantagem Competitiva....91
4.2.2.1 Análise documental....92
4.2.2.2 Análise das Entrevistas....96
4.2.2.4 Observação Participante....105
4.2.3 Categoria de Análise 3 – Retorno do Investimento....107
4.2.3.1 Análise documental....108
4.2.3.2 Análise das Entrevistas....113
4.2.3.4 Observação Participante....123
4.2.4 Categoria de Análise 4 – Brand Equity....125
4.2.4.1 Análise documental....126
4.2.4.2 Análise das Entrevistas....130
4.2.4.4 Observação Participante....138
4.3 FASE 3: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS....140
4.3.1 Branding B2B....140
4.3.2 Programas de gestão de marca....142
4.3.3 Vantagem Competitiva....144
4.3.4 Retorno do Investimento....146
4.3.5 Brand Equity....149
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS....151
5.1 Contribuição da Pesquisa....152
5.2 Limitações da Pesquisa....153
REFERÊNCIAS....156
APÊNDICE....165

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 15 anos, a economia digital global tem crescido duas vezes e meia mais rápida que o PIB global. Tecnologias permitem ganhos de escalabilidade nos modelos de negócios e exigem a incorporação de inteligência artificial e de conectividade. Até 2025, a digitalização movimentará mais de US$ 23 trilhões, abrindo portas para um novo ciclo de crescimento econômico (ACATE, 2019). Na primeira década do século XXI, 60.000 empresas ligadas a internet e de *software* foram fundadas apenas nos Estados Unidos. Os principais modelos de negócios desenvolvidos foram: *E-commerce*, audiência, *Software as a Service* e *software* corporativo. Do total de empresas, apenas 0,07% se tornaram unicórnios, ou uma em cada 1.538 (LEE, 2013). No Brasil o número de unicórnios cresce a cada ano, os cinco primeiros unicórnios brasileiros foram: 99 Táxis, Stone, Nubank, PagSeguro e Movile (iFood) (PIVA, 2018).[I]

O universo conectado de empresas tecnológicas foi impulsionado pela globalização e avanço de novas tecnologias. Atualmente, segundo Kemp (2020), são mais de 4 bilhões de pessoas no mundo que usam redes sociais por mês, e há uma média de 2 milhões de novos usuários entrando todos os dias em plataformas digitais. O mundo vem gastando mais horas em plataformas sociais, o usuário médio despende aproximadamente 15% da sua vida em redes sociais. Um dado relevante, que tende a crescer conforme a digitalização vem ganhando capilaridade na sociedade (KEMP, 2020). Ainda de acordo com o levantamento de Kemp (2020) em parceria com a *Hootsuit* e *We Are Social*, no mundo são aproximadamente 7.81 bilhões de pessoas, das quais 56% vivem em um perímetro urbano. Além disso, são 5.20 bilhões de usuários únicos de telefone celular, destes 4.66 bilhões são usuários da internet e 4.14 bilhões são usuários ativos nas redes sociais.

Neste sentido, o alto número de pessoas concentradas em um perímetro urbano com conexão de internet propiciou a formação de um mercado gigantesco. Segundo a *Abstartups* (2020), no Brasil são mais de 10.000 *startups* distribuídas por mais de 500 cidades. Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou o processo de transformação digital no Brasil e no mundo. Segundo o relatório da Forrester (2021), as empresas tiveram que fazer movimentos que antes pareciam impossíveis, muitas vezes do dia para a noite. Sob a pressão da nova realidade, o futuro mostrou sua face, o valor da companhia passou a depender da centralização de decisão

[I] O termo unicórnio deriva do animal mitológico, caracterizando as *startups* que têm valor de mercado acima de um bilhão de dólares e não estão cotadas na bolsa de valores. A ideia denota a raridade e excentricidade dessas empresas, que foram fundadas em um tempo recente e conseguem a façanha de atingir um valor de mercado bilionário (LEE, 2013).

calcada no cliente. Aspectos como resiliência, criatividade e adaptabilidade determinarão as empresas que terão relevância nas próximas décadas e que dominarão o mercado (FORRESTER, 2021). Assim, a digitalização da organização pode vir a não ser uma escolha, mas sim uma necessidade. Acompanhando as demandas da sociedade e instituições, o mercado de *cloud* crescerá 35% atingindo um valor de U$S 120 bilhões em infraestrutura em 2021. Os quatro principais fornecedores deste mercado são respectivamente AWS (Amazon), Azure (Microsoft), Google Cloud e Alibaba (FORRESTER, 2021).

No panorama nacional, o setor de tecnologia da informação e comunicação produziu em 2018 R$ 479,1 bilhões, algo em torno de 7% do PIB. Além de ter um crescimento nominal entre 2017 e 2018 de 2,5%. Em um cenário regional, o Brasil representa 44,8% da América Latina, com uma fatia de mercado de US$ 51,8 bilhões do total de US$ 115,7 bilhões. No contexto mundial a representatividade brasileira é de 2,2% de um mercado de US$ 2 trilhões (BRASSCOM, 2019). As perspectivas de investimento para o setor no Brasil durante o período de 2019-2022 demonstram uma grande tendência às tecnologias de transformação digital, com um crescimento de 19,3% ao ano e projeção de R$ 345,5 bilhões. Além de uma injeção de capital para modernização de banda larga, representando R$ 396,8 bilhões, com foco em conectividade e mobilidade, representando um crescimento de 5,7% ao ano (BRASSCOM, 2019).

No Estado de Santa Catarina, grande referência tecnológica nacional, há uma concentração de empresas inovadoras. O setor de tecnologia conta com uma participação expressiva no PIB do estado, de 5,8% ou R$15,8 bilhões em receita, sendo que, segundo estudo da Acate (2018), Santa Catarina tem um PIB na ordem de R$249 bilhões. Neste cenário, a cidade de Florianópolis, capital do Estado, tem demonstrado grande relevância no contexto local e nacional no setor de tecnologia. Além disso, é considerada o segundo maior polo de empresas por habitantes, acima de 541 empresas por 100 mil habitantes, ficando apenas atrás de São Paulo de acordo com a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE. Nessa perspectiva, Florianópolis se destaca também em âmbito nacional, sendo a 16ª cidade com maior volume de empresas sendo algumas delas candidatas a unicórnio (ACATE, 2019). Em Santa Catarina são 11.274 empresas que estão distribuídas em todas as mesorregiões do estado. A Grande Florianópolis é a região com maior número de empresas, com 32% do total. Na sequência aparecem as regiões do Vale do Itajaí, com 27% e Norte, com 20%. Por fim, as regiões do Oeste, Sul e Serra Catarinense aparecem com cerca de 20% do total de empresas.

As *startups* são empresas jovens com um modelo de negócios repetível e escalável. Apesar de não se limitar a negócios digitais, necessitam de inovação para não serem

consideradas empresas tradicionais (BICUDO, 2016). Neste cenário, *startups*, investidores e aceleradoras estão intrinsecamente envolvidos no desenvolvimento do ecossistema. As aceleradoras permitem a conexão entre fundadores de *startups* com investidores, facilitando os negócios entre as partes. Investidores anjo e fundos de investimento, como *venture capitals*, buscarão uma participação importante dentro da empresa, visto que os investimentos são considerados de alto risco. Dessa forma, é fundamental que os sócios das *startups* conheçam as necessidades e desejos dos investidores, com um plano de negócios e projeções detalhadas para que dessa maneira a negociação ocorra de forma mais justa possível (UBAL *et al*, 2019).

No ecossistema de negócios B2B, as relações são consultivas, os investimentos financeiros estão mais concentrados e costumam ser maiores do que aqueles no ambiente B2C - *Business to Consumer*. Além disso, devido a ciclos de vendas mais longos e interações que envolvem muita confiança, as transações B2B dependem de relacionamentos que necessitam ser reforçados pela consistência, uma vez que as decisões são tomadas por uma série de *stakeholders* que devem ter uma visão clara dos benefícios de determinado produto ou serviço (FLOWERS, 2018). Na perspectiva da organização ofertante, a rede de relacionamentos pode ser uma forma de facilitar o desenvolvimento de negócios e, sendo assim, *startups*, aceleradoras e investidores devem sistematizar de forma consistente e eficiente a gestão de suas marcas para que os laços empresariais se tornem duradouros (GOERDTEN, 2020).

Assim, é fundamental entender como o *branding* atua nas relações B2B. O *branding* ou gestão de marca é a identidade visual e valores de uma marca, definidos por meio de um nome, símbolos e design. Dessa forma, diferenciando a entidade de empresas concorrentes que produzem serviços e produtos afins. Além disso, as organizações que permeiam *branding* em suas estratégias podem vir a ter ganhos e vantagem competitiva (AWAN, 2020; KOTLER; PFOERTSCH, 2006). Nesse sentido, a marca existe há séculos como um meio de distinguir os produtos de um produtor dos de outro. O termo "*brand*" surgiu há 4000 anos e é derivado da palavra em nórdico antigo *brandr*, que significa "queimar", pois as marcas eram, e ainda são, os meios pelos quais os proprietários de gado marcam seus animais para identificá-los. Dessa forma, a gestão de marcas de uma organização é de extrema valia e pode vir a se tornar uma vantagem competitiva (HOLLAND, 2017; KELLER, 2013).

As atividades de *branding* no ambiente B2B são essenciais para que as empresas possam identificar e utilizar estratégias de construção e manutenção de relacionamentos sólidos para se tornarem competitivas na atual economia global. Outro ponto relevante do *branding* B2B é que as marcas não atingem apenas os clientes, mas todos os *stakeholders*. Assim, é equivocado pensar que a gestão de marca deve ocorrer apenas no mercado B2C (KOTLER; PFOERTSCH,

2006). Com isso o *branding* B2B traz novos padrões e conceitos para a atração, fidelização e retenção de clientes por meio de design do produto (PIDADA, 2020). Neste sentido, o Marketing B2B não se restringe exclusivamente a entregar um produto ou serviço para a fruição de uma outra companhia. Outras organizações podem ser consideradas clientes como governos e até mesmo organizações sem fins lucrativos.

Assim, o desafio das *startups* para crescer envolve a gestão de marcas para que seja possível construir e manter o relacionamento com os investidores e aceleradoras. Da mesma forma, aceleradoras e investidores devem trabalhar as ações de marca para atraírem *startups* promissoras para seu *portfolio* de negócios.

1.1 Problema de Pesquisa

As marcas ajudam as empresas a criarem ambientes sustentáveis e se destacarem de maneira competitiva no mercado. Assim, empresas que tenham marcas fortes, são mais propensas a terem as vendas impulsionadas, maior reputação e melhor margem de lucro no mercado consumidor. No plano B2B, segundo Lin *et al.* (2020), ter uma gestão de marcas é fundamental para ingressar em diversos mercados e oferecer benefícios aos fornecedores e elos da cadeia produtiva. Com isso, organizações que têm marcas fortes conseguem aumentar o nível de satisfação, e estabelecer fortes laços com compradores, fornecedores e demais *stakeholders*. Além disso, em mercados segmentados, e no nicho de empresas menores como *startups,* é possível desenvolver a competitividade por meio da gestão de marcas e, por conseguinte, atingir metas e altos ganhos financeiros (LIN *et al.*, 2020).

De acordo com Keller (2013), a gestão de marcas no ambiente de tecnologia é um pilar fundamental para a reputação da marca. Empresas concorrentes poderão copiar e duplicar processos produtivos, tecnologia implementada e até mesmo o *design*, entretanto não é tão simples reproduzir crenças e atitudes enraizadas nas mentes dos consumidores, uma cicatriz que apenas o *branding* bem fundamentado pode arraigar no mercado (KELLER, 2013). Dessa forma, *startups*, investidores e aceleradoras podem vir a ganhar vantagem competitiva ao trazer o *branding* B2B como ativo estratégico para os seus negócios.

Na Figura 1 é possível compreender como ocorre o relacionamento dos três elementos centrais do problema de pesquisa, as *startups,* os investidores e aceleradoras. Com isso, demonstrando como acontece a tríade das organizações intermediadas pelo *branding* B2B, desenhando o elo que conecta e permite a interação dos atores.

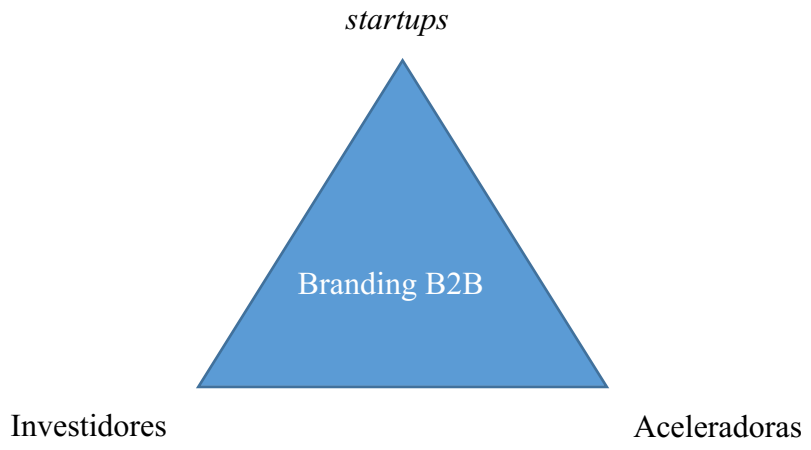


Figura 1 – triangulação entre *startups*, investidores e aceleradoras. Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Dentro do ecossistema empreendedor, as empresas de *Venture Capital (VC)* são as que contribuem, financiando a operação, quando a via tradicional de crédito não atende a demanda das *startups*. Ou os bancos comerciais não estão disponíveis a fazer operação de tamanho risco. Além disso, as VCs auxiliam as *startups* com conselhos de negócio, desenvolvimento de *networks*, reconhecimento de oportunidades de mercado e habilidades voltadas para o segmento de atuação da empresa (SCHULTE-ALTHOFF; SCHEWINA; FÜRSTENAU, 2019).

Dessa forma é importante salientar que as organizações que balizam suas estratégias por meio de gestão de marcas, principalmente nos setores financeiro e de tecnologia, são as que conseguem ganhar cada vez mais mercado. Algumas empresas B2B como a Cisco, Xerox e Caterpillar, que não atendem diretamente o consumidor final como o seu consumidor primário, conseguem ser relevantes também na perspectiva de *branding*, visto que dedicam suas estratégias e diretrizes globais com foco em *brand equity*. Assim conseguem alavancar o negócio em diversos canais (GLYNN, 2012). Com isso mantendo a conexão com o seu respectivo público alvo e aumentando as possibilidades de ganhos financeiros.

Com isso, para que as organizações possam ganhar cada vez mais relevância, é fundamental elucidar a importância da gestão de marcas no ambiente tecnológico para a triangulação de *startups*, aceleradoras e investidores visando garantir o êxito nos relacionamentos entre si. Assim sendo, esta pesquisa pretende contribuir com o avanço no conhecimento e o problema em investigação parte do seguinte questionamento: "**Como *startups*, aceleradoras e investidores gerenciam suas marcas para construção de relacionamentos em um contexto *business to business*?**"

1.2 Objetivos

Com base na pergunta de pesquisa, definem-se os seguintes objetivos para serem alcançados ao longo deste estudo:

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é compreender como empresas de base tecnológica de Santa Catarina estruturam relações no âmbito do marketing B2B, entre organizações, tendo como eixo central a construção e gestão de suas marcas.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos:

a) Identificar programas e ações de *branding* adotadas por *startups*, aceleradoras e investidores;

b) Estabelecer a relação entre gestão de marcas com a obtenção de vantagem competitiva no ambiente B2B;

c) Analisar resultados e retorno do investimento à partir das ações de *branding* praticadas pelas organizações.

1.3 Justificativa

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC está inserida em um cenário de inovação e tecnologia como uma organização líder, contribuindo com a formação de diversos pesquisadores, colaboradores e empreendedores. Desta forma, o tema é de extrema importância, visto que a UFSC tem por missão: “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida”. Neste contexto, o estudo busca trazer impacto significativo, pois o tema proposto poderá vir a ser utilizado na prática, como uma forma de otimizar a maneira como empresas, especialmente *startups*, definem a gestão de marca como um eixo com investidores e aceleradoras.

1.3.1 Justificativa Acadêmica

O projeto de pesquisa foi motivado pela identificação de uma lacuna no estudo de empresas *startups* e a correlação com a gestão de marcas no Marketing B2B. Segundo Yousaf; Amin e Gupta (2017), os estudos de gestão de marcas, *brand equity, brand awareness* são limitados, abrindo oportunidade para explorar a fundo o tema. Para Lin *et al*. (2019), marcas fortes ajudam as empresas a desenvolverem vantagens competitivas e permitem que sirvam os canais de vendas para melhorar a reputação da firma, gerando novas vendas e aumentando a margem de lucro no mercado consumidor. Assim, beneficiam os consumidores, garantindo a qualidade do produto e reduzindo os riscos no momento de compra. Porém, existem evidências de que os estudos de *branding* no mercado B2B são escassos e trazem pouca granularidade, deixando várias lacunas à tona (YADAV; PAVLOU, 2014; GERMAN; NECHITA, 2015; LIN *et al*, 2019). Como por exemplo, a compreensão de como as firmas promovem suas marcas no contexto B2B, quais estratégias são desenhadas para alavancar a gestão de marcas e como as organizações avaliam e fazem a gestão da comunicação de *branding* por meio de seus canais com o mercado B2B (LIN *et al*, 2019).

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa busca contribuir com o avanço de novas produções científicas. Para Werlang *et al* (2018), há a necessidade de que novos estudos identifiquem quais tipos de cooperação, tais como com universidades, clientes ou fornecedores nacionais ou internacionais, podem impactar de forma positiva na inovação da firma. Além disso, há um processo de simbiose entre as áreas, visto que a cooperação tem sido determinante para a sobrevivência de empresas em diversos setores. (MARTINS *et al*, 2017).

Ao encontro disso, é possível citar esta pesquisa exploratória que analisou as produções desenvolvidas no intervalo de 2015 a 2020, foram encontrados 143 artigos nacionais e 8214 artigos internacionais de temas que circundam *branding*, B2B, *startups*, aceleradoras, investidores, *venture capital* e *stakeholders*, nas bases de dados EBSCO e SPELL. A seleção ocorreu devido a grande relevância de ambas as bases. A base de dados internacional Business Source Complete da Online Research Databases (EBSCO) trouxe grande capilaridade de artigos e periódicos internacionais, que potencializaram o conhecimento da informação e embasaram a pesquisa. A Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), por sua vez, é uma base online nacional que é referência em acesso aberto e que abrange mais de 53.552 documentos científicos, e proporciona acesso livre à informação técnico-científica. Alguns conjuntos de palavras chave foram pesquisados, como: i) Gestão de marcas e B2B e startups e investidores; ii) Gestão de marcas e B2B e startups; iii) Gestão de marcas e B2B e investidores;

iv) *Branding and B2B and accelerators*; v) *Branding and B2B and investors* vi) *Branding and B2B and startups*. A partir da busca, foram filtrados os artigos com mais relevância para o tema de pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Combinações de busca por palavras-chave EBSCO e SPELL

	EBSCO			SPELL		
Combinações de palavras-chave	Total encontrado	Total encontrado a partir da leitura dos títulos e retirada de duplicados	Total selecionado a partir da leitura dos resumos	Total encontrado	Total encontrado a partir da leitura dos títulos e retirada de duplicados	Total selecionado a partir da leitura dos resumos
Gestão de marcas e B2B e startups e investidores	395	383	10	64	60	10
Gestão de marcas e B2B e/ou startups	1,694	1,352	10	45	44	4
Gestão de marcas e/ou B2B e investidores	766	700	2	2	2	1
Branding and B2B and/or accelerators	4,006	797	2	1	1	1
Branding and B2B and/or investors	1,032	638	2	18	18	1
Branding and/or B2B and startups	321	237	9	13	13	9

Fonte: Elaboração do autor, 2020.

Os artigos foram selecionados de acordo com o critério de relevância da pesquisa e buscou-se observar a sinergia entre o tema estudado. Dos 8214 artigos encontrados na base de dados EBSCO e dos 143 encontrados na base de dados SPELL, houve uma criteriosa seleção e filtro a partir da leitura dos títulos e remoção de duplicados. A partir desta amostra restante, foi feita a leitura dos resumos para compreender a conexão dos artigos e pesquisas acadêmicas com o tema do projeto, e possível interseção com as áreas de *branding*, *startups*, aceleradoras e investidores. Importante destacar que das combinações de palavras chave "*Branding and B2B and/or accelerators*" foram os termos que mais trouxeram resultado para a pesquisa com 4006 artigos encontrados, a partir da leitura dos resumos apenas 2 artigos foram selecionados. Já para

o conjunto de palavras chave "*Branding and/or B2B and startups*", o número de artigos totais encontrados foi menor nas bases de dados, apenas 321, entretanto teve a maior seleção de artigos, 9 visto que havia grande sinergia com o tema de pesquisa.

Diversas pesquisas (YADAV; PAVLOU, 2014; GERMAN; NECHITA, 2015; LIN *et al*, 2019) corroboram que o universo de gestão de marcas no Marketing B2B ainda é pouco investigado pelas empresas e pela academia, para Yadav e Pavlou (2014) há uma lacuna em pesquisas que cruzam avanços tecnológicos, marketing mix, interação entre firma-consumidor e ativos estratégicos como *branding* e *Market sensing*. Em um mundo em mudança constante, adaptabilidade é inevitável no desenvolvimento de qualquer organização. Segundo German e Nechita (2015), o dinâmico ambiente de negócios trouxe novos desafios para empresas de segmentos de mercado distintos e de diferentes países. Para assegurar a competitividade, ter uma estratégia de *branding* B2B bem definida é fundamental, ainda que tenha pouca aderência das organizações atualmente, visto que o foco das empresas é performance, retorno do capital investido e questões gerenciais.

1.3.2 Justificativa Gerencial

No que tange *branding* e o retorno do investimento, as organizações buscam canalizar os recursos em atividades que venham a gerar um retorno financeiro, seja em um curto, médio ou longo prazo. No contexto de gestão de marcas no marketing B2B, dados e tecnologia caminham lado a lado, e auxiliam os gestores nos primeiros passos de tomada de decisão. Com isso, torna-se cada vez mais eficaz as atividades de *branding* e geração de demanda no Marketing B2B. Assim, as empresas relatam ganhos de eficiência de marketing de até 30% e crescimento incremental de receita de até 10% ao usar ativos de *branding* como balizadores estratégicos (MCKINSEY & COMPANY, 2020).

Além disso, a gestão de marcas quando trabalhada de forma coesa pode vir a atrair novos recursos para a carteira de investimentos. De acordo com dados da Mckinsey & Company (2020), os investimentos em soluções de digitalização, jornada do consumidor e *branding* irão triplicar, saindo de US$ 900 milhões em 2018 para US$ 2.6 bilhões até o final de 2022. Assim, abrindo uma grande janela de oportunidade para as *startups*, investidores e aceleradoras, que terão que, cada vez mais consolidar uma estratégia de a gestão de marcas no Marketing B2B. Ademais, o consumidor irá consumir cada vez mais mídia, trazendo novas formas de publicidade, de maneira personalizada e individualizada. Assim, mensurando e otimizando no nível individual ou doméstico. Um exemplo palpável são as televisões "*smarts*", que têm um

endereço IP exclusivo e são equipadas com tecnologia de reconhecimento automático de conteúdo (ACR) que permite criar um registro de quais anúncios foram visualizados.

Um outro ponto de destaque são os gráficos de identidade. Um gráfico de identidade é uma coleção de dados no nível do usuário combinados com identificadores como cookies digitais, endereços físicos, contas de e-mail e números de telefone celular. Esse tipo de banco de dados permite que os anunciantes entendam melhor as preferências e hábitos do consumidor ao longo de toda a jornada de decisão e entre canais e dispositivos. Há ainda o crescimento dos dados de transações em nível individual. E seus esforços para compreender e melhorar o impacto de campanhas e promoções conjuntas e também para monetizar seus ativos de dados, os varejistas cada vez mais fornecem acesso a dados de transações de nível individual para fabricantes e anunciantes. Ao combinar seus próprios dados sobre a exposição da publicidade com esses registros, os anunciantes podem enriquecer seus conjuntos de dados para obter relações de causa e efeito mais confiáveis (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Com isso, o impacto de uma publicidade dependerá do quão centrada no cliente, resiliente e calcada em dados esta organização se posiciona no mercado (FORRESTER, 2021). Neste sentido, o *branding* B2B como ativo estratégico ajuda na exposição da publicidade de forma assertiva e conexão com o cliente.

Com isso, há a tendência de personalização de pesquisas de consumo a partir de dados. No passado, as pesquisas geravam percepções sobre o cliente médio. Graças aos aplicativos de *insights* ágeis, os questionários agora podem ser personalizados e as respostas individuais podem ser combinadas com um banco de dados de nível individual existente. Avanços tecnológicos permitem uma gestão de marca mais eficiente e direcionada. A capacidade crescente de armazenamento de dados, infraestrutura de TI mais rápida e automações parciais está permitindo que pesquisadores de mercado e cientistas de dados lidem com tamanhos de amostra muito maiores. Os algoritmos sofisticados, por sua vez, podem ajudar as empresas a entender o comportamento individual do cliente em tempo real (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Além disso, há uma grande probabilidade de que empresas continuem a aumentar o investimento em *cloud services*, segundo o relatório da Forrester (2021), 30% das empresas norte-americanas irão aumentar investimentos em nuvem, segurança e infraestrutura de conexão. Dessa forma, é possível compreender que o tema tem respaldo acadêmico e mercadológico. Além de ter capilaridade em diversos setores da sociedade, como o setor da tecnologia da informação, o estudo será de grande relevância pois há pouca pesquisa relacionada na área e o tema busca examinar o comportamento de empresas chave no desenvolvimento econômico.

Além disso, há uma carência de estudos que visam compreender o contexto do mercado de gestão de marcas e a conexão com *startups*, investidores e aceleradoras. (MALDONADO-GUZMÁN, 2019; RUZZIER; RUZZIER, 2018; IANKOVA, 2019; LIN *ET AL*, 2019). Do ponto de vista mercadológico, segundo o estudo da Forrester (2021), marcas fortes focam em inovação de produtos e entregas palpáveis para o mercado, criando laços duradouros com o consumidor. Assim, ter uma gestão de marca forte é fundamental para o sucesso da firma. Ao encontro disso, as empresas dispõem de um grande volume de dados que as permitem definir a forma em que operam, direcionando os esforços de acordo com a necessidade dos clientes. Uma empresa de design, por exemplo, pode ancorar 80% do desenvolvimento de seus produtos em dados coletados e analisados de clientes, o que lhes permite focar o esforço em criação de forma mais assertiva (THE NEXT NORMAL, 2020).

Segundo os estudos conduzidos pelo LabCon (2017), no Brasil e, essencialmente na região Sul do país, as *startups* canalizam seus esforços em investimentos para inovação, tecnologia e aparentam estar menos engajadas na gestão de suas marcas. Neste contexto, Tochetto (2017) destaca que por mais que existam inúmeros materiais e consultorias disponíveis sobre gestão de marca e também sobre *startups* e empreendedorismo, há uma lacuna no cruzamento desses dados.

Assim, a lacuna de *branding* no Marketing B2B é visível. Dessa forma, organizações com modelos de negócios B2B geralmente colocam gestão de marcas em um segundo plano pois focam energia e capital em questões gerenciais organizacionais e performance. Além de existir um certo receio do retorno financeiro de uma estratégia bem definida de *branding*. No mercado competitivo e incerto, ter uma gestão de marcas pode vir a garantir um destaque para a organização em seu nicho. Com isso, reduzindo risco e garantindo aos compradores segurança e confiabilidade (GERMAN; NECHITA, 2015).

Nesse sentido, os dados de mercados e relatórios gerenciais de marketing evidenciam que a gestão de marcas gera um maior valor agregado aos produtos e serviços das empresas, vantagens competitivas e um percentual maior de retenção de clientes. Entretanto existe um vazio nos estudos de gestão de marca para empresas menores como pequenas, médias empresas e *startups* (MALDONADO-GUZMÁN, 2019). Além disso, para Ruzzier e Ruzzier (2018), as condições dinâmicas do mercado e os anseios dos consumidores demandam uma estratégia de *branding* mais sofisticada por parte das empresas, que necessitam ter uma aproximação sistemática à gestão de marcas como nunca antes. Assim, colocando o *branding* como um importante pilar para o universo de pequenas empresas e *startups* (RUZZIER; RUZZIER, 2018). De acordo com Iankova (2019) há um crescimento de estudos de Marketing no universo

B2B, entretanto os entendimentos e aprofundamentos na área são extremamente limitados. Na mesma linha, Lin *et al* (2019) demonstram que alguns estudos trouxeram a teoria de *branding* para o mercado B2B. Entretanto, a literatura de *branding* geralmente apresenta um foco extremamente limitado no domínio B2B, abrindo uma grande oportunidade de pesquisa em uma lacuna evidenciada tanto pela academia quanto pelo mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trará a revisão de literatura elucidando conceitos com base em autores, artigos e periódicos pesquisados de forma sistemática. Assim, abordando as teorias que embasam o projeto, alicerçado na composição da gestão de marcas no contexto do Marketing B2B, evidenciando as relações mercadológicas entre *startups*, investidores e aceleradoras. A pesquisa bibliográfica está desenvolvida em seções que se complementam a partir de uma revisão sistemática de literatura que foi feita de forma manual. Como já foi demonstrado na Justificativa, o intervalo de consulta ocorreu no período de 2015 a 2020, foram encontrados 143 artigos nacionais e 8214 artigos internacionais de temas que circundam *branding*, B2B, *startups*, aceleradoras, investidores, *venture capital* e *stakeholders*. As bases de dados utilizadas foram EBSCO**,** *Spell, Google Scholar e Emerald*.

Ademais, foram feitas pesquisas em bases de dados da Universidade Federal de Santa Catarina e da Universidade de São Paulo, onde foram pesquisados alguns conjuntos de palavras-chave. A seguir serão apresentadas as subseções do referencial teórico estruturadas em a) Marketing Business to Business – que engloba startups, aceleradoras e investidores b) Gestão de marcas – que engloba a subdivisão de *brand equity* e branding no território B2B. Além da bibliometria realizada, foram incorporadas no referencial teórico conceitos clássicos para demonstrar como o pensamento vem evoluindo, apresentando um recorte longitudinal dos dados, pesquisas e artigos. Para concatenar as diretrizes no que tange a literatura, em apêndice foram compilados os objetivos do trabalho e conectados com os tópicos, trazendo as principais referências de cada tema pesquisado.

2.1 Marketing Business to Business

O relacionamento de mercado entre organizações é conhecido Marketing B2B – *Business to Business*, também denominado Marketing Empresarial ou Marketing Industrial. Dentro desse contexto, compreender as características da compra organizacional é fundamental para a criação de programas eficazes de marketing, que venham a atingir os compradores desse

mercado. Principalmente porque os compradores não se comportam como os de mercado B2C, apesar do objetivo em realizar a compra ser o mesmo em ambos os casos, satisfazer uma necessidade (LACERDA; MENDONÇA, 2010). No contexto da organização, os objetivos e as políticas singulares estabelecem restrições especiais na tomada de decisão do comprador. Assim, as compras organizacionais envolvem mais pessoas no processo de decisão com complexas interações entre os *stakeholders*, suas metas pessoais e os objetivos da empresa. Dessa forma, as negociações são mais demoradas em relação ao cronograma de entrega, preço, especificações técnicas, garantias e políticas de indenização (LACERDA; MENDONÇA, 2010).

Por conseguinte, o comprador do universo B2B é muito diferente do consumidor final do mercado B2C. Inclusive diferentes compradores podem ter impactos distintos na definição da compra, sendo um indivíduo que influencia na tomada de decisão ou o próprio tomador de decisão. Por isso, é importante mapear a jornada de compra e possíveis interações com os *stakeholders* da decisão de compra (DASSER, 2019). Com isso, do ponto de vista da relação B2B e *stakeholders*, líderes éticos sabem como construir e manter bons relacionamentos com todas as partes envolvidas. Assim, é possível estabelecer incentivos para manter um ambiente sustentável de troca, tanto dentro quanto fora da organização (LIN et al., 2020).

O Marketing B2B teve uma grande evolução nos últimos anos, entrando em pautas de empresas e se consolidando como um campo de estudo. No curso desta evolução, diversas teorias, estudos e frameworks foram entregues à academia. O *branding* é visto com propósito e diferencial tanto para os profissionais de marketing quanto para os acadêmicos. Dessa forma, há uma percepção de que o *branding* B2B tem a mesma relevância que o *branding* B2C, atuando como forma de identificar, diferenciar e reduzir complexidade e risco de decisões de compra. Assim, são meios para comunicar os valores e benefícios de uma determinada empresa e até mesmo aumentar o valor percebido de um produto ou serviço para o cliente (ÖSTERLE, 2018).

Na seara de diferencial competitivo, organizações que extraem ao máximo do *branding* conseguem trazer ganhos em termos financeiros para a companhia. Dessa forma, ajudando a atrair clientes, entrando em listas de concorrência e direcionando decisões de compra a seu favor, além de aumentar a retenção e fidelidade do cliente (ÖSTERLE, 2018). Um outro diferencial competitivo para as empresas dentro do Marketing B2B é a capacidade das organizações em utilizar a inteligência artificial para traduzir dados em conhecimento. Assim, desenvolvendo uma estratégia coesa de marketing e vendas. Tradicionalmente este é um tema com bastante complexidade, visto que do ponto de vista do profissional de marketing, é

fundamental compreender o comportamento do cliente e do usuário final. Dessa forma, é necessário focar nas duas pontas, usando a inteligência artificial como aliada para construir a personalização, customização e inovação necessária dentro do campo de Marketing B2B (PASCHEN; KIETZMANN; KIETZMANN, 2019).

Atualmente a inteligência artificial é um grande ativo para o campo do Marketing B2B. Ao longo dos últimos quinze anos o marketing passou por grandes transformações, com o crescimento do digital, mídias sociais e mobile (DSMM). A disseminação da internet, o crescimento de plataformas de mídias sociais como o Facebook e a adoção em massa de dispositivos "*smarts*" por parte dos consumidores direcionaram esta tendência. A transformação direcionou a forma como os consumidores se comportam nos diferentes canais, abrindo diversas possibilidades para a comunicação e ações de marketing. A forma como compradores compartilham as informações e interagem com as marcas permeia o uso de novas tecnologias e transformação digital. Com isso, a tecnologia permitiu novos comportamentos de mercado, interações e experiências (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). A área de DSMM que permeia a inteligência artificial, evoluiu ao longo dos anos aumentando a possibilidade dos consumidores de se expressarem, usarem ferramentas como tecnologias de suporte de decisão, e como fontes de dados e inteligência de mercado (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Assim, no âmbito do Marketing B2B, os clientes têm cada vez mais poder em suas tomadas de decisão.

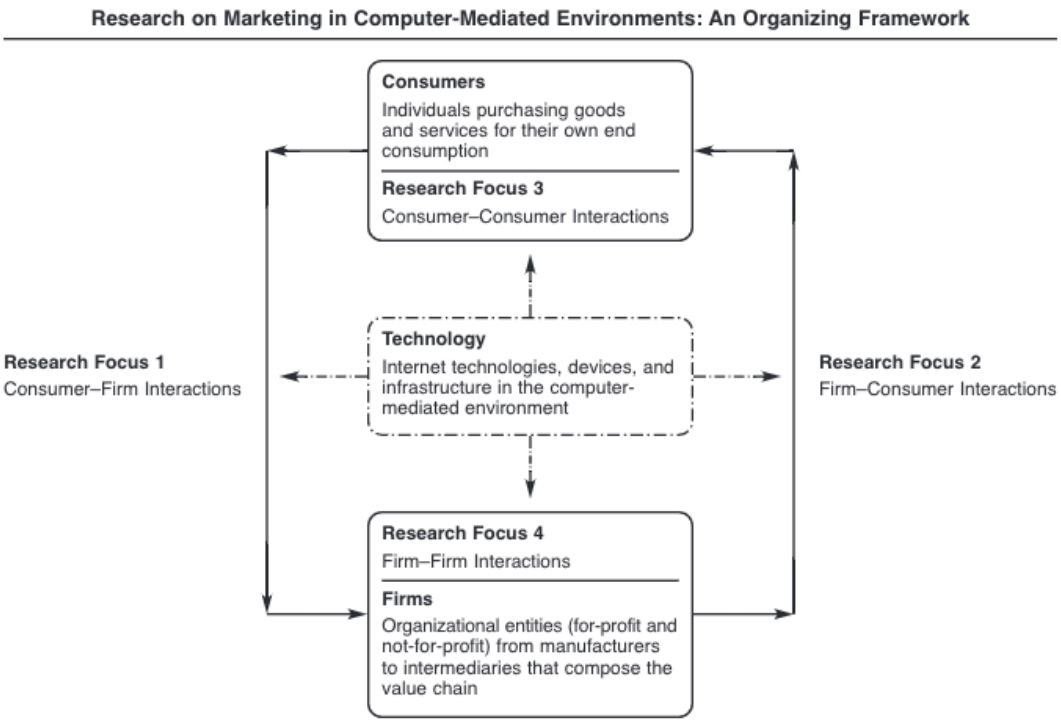
Além disso, a revolução causada pela introdução de novas tecnologias de comunicação, como a internet, altera a dinâmica do Marketing B2B trazendo novos padrões e conceitos para a fidelização de clientes por meio de design do produto. Como por exemplo, a entrega de um e-commerce que sustente toda a operação e vendas B2B (PIDADA, 2020). O Marketing B2B não se restringe exclusivamente a entregar um produto ou serviço para a fruição de uma outra companhia. Outras organizações podem ser consideradas clientes como governos, organizações sem fins lucrativos e instituições que compram determinado produto para a revenda. Assim, o *Business to Business* (B2B) é uma transição que ocorre eletronicamente ou fisicamente entre duas instituições. Dessa forma, é possível que o Marketing B2B não tenha visibilidade do consumidor final do produto ou serviço. Um exemplo é a venda de ocupação de quartos de hotéis para uma instituição intermediária como *Booking.com* e Expedia (PIDADA, 2020).

No âmbito da gestão do profissional de marketing, o *Chief Marketing Officer* (CMO) tem diversos dilemas de como trabalhar a estratégia de Marketing B2B, englobando a experiência do cliente, *branding*, tecnologia, pessoas, capacidades e recursos organizacionais. Além disso, em um mundo globalizado e de constantes incertezas na jornada do cliente, é fundamental para o executivo ter um projeto moldável às necessidades da organização frente o

mercado, com modelos ágeis, inteligentes, além de serem ativados e dirigidos por dados com foco em aumentar a receita da organização (DASSER, 2019). Neste sentido, o executivo deve tomar em conta as necessidades do cliente em um ambiente em constante mudança dentro do Marketing B2B. Ao encontro disso, ao longo das últimas duas décadas houve uma explosão de pesquisas de Marketing demonstrando o impacto que a internet e novas tecnologias tiveram no consumidor, firmas e no mercado. A literatura evoluiu com foco em *Computer Mediated Environments (CMEs)*. Assim, são quatro interações centrais que ocorrem nos *CMEs*: consumidor-firma, firma-consumidor, consumidor-consumidor e firma-firma. Hoffman e Novak (1996, p.53) caracterizam a CME como uma "rede dinâmica e distribuída, potencialmente global no escopo e associado com hardware e software" que possibilitam consumidores e firmas a comunicar e acessar conteúdo de hipermídia e digital (YADAV; PAVLOU, 2014).

De acordo com a Figura 2, é possível compreender como as interações ocorrem entre os atores dentro do contexto do *framework*, principalmente no que tange a comunicação e atividades de relações de troca entre consumidores e firmas. A tecnologia permite que ocorra engajamento e interações entre as pontas. É importante observar que os consumidores representam compradores que irão consumir bens e serviços. Do outro lado, firmas representam uma gama diversificada de organizações com e sem fins lucrativos, passando por produtores a intermediários. A finalidade do *framework* é elucidar a tecnologia como habilitador de interações e engajamento para consumidores e firmas no mercado (YADAV; PAVLOU, 2014). Assim, a tecnologia permite que ocorra engajamento dentro do escopo do marketing B2B, entre as duas pontas, aumentando a confiança entre os sujeitos e criando relações duradouras.

Figura 2 – Framework - Pesquisas sobre Marketing em ambientes mediados por computador



Fonte: Yadav e Pavlou (2014, p. 21).

Dessa maneira, as interações centrais que ocorrem nas CMEs possibilitaram o engajamento dos usuários, consumidores e firmas, proporcionando um ambiente com excelentes condições para o crescimento do marketing B2B. Além disso, diante do crescimento da internet e à medida que a Web se tornou parte da vida cotidiana das pessoas, há uma necessidade crescente de entender o comportamento do usuário. Segundo Siekpe (2005), acompanhar o movimento do usuário e fluxo de cliques, são pontos importantes para a compreensão da natureza da experiência online, os benefícios do fluxo online, incluindo maior aprendizado, exploratório e positivo do comportamento, além da experiência subjetiva positiva e sensação percebida de controle sobre sua interação. No geral, os fluxos online afetam resultados como padrões de navegação e visitas repetidas em sites comerciais (SIEKPE, 2005).

Ainda no que tange a construção de relações duradouras permeando tecnologia no Marketing B2B, Yadav e Pavlou, (2014) trazem um panorama de quatro nichos de pesquisa

com o foco em interações do consumidor com a firma, firma com o consumidor, consumidor com o consumidor e firma com a firma. O domínio de interação firma-firma apresenta as estratégias e táticas das firmas no contexto CMEs, que é desenvolvido em 3 grandes verticais (a) *interorganizational networks*, (b) *competition* e (c) *business-to-business* (B2B) *auctions*. A significativa redução nos custos de comunicação aliada à globalização permitiu que organizações estimulassem uma mudança estrutural, no que diz respeito a agregar valor internamente e externamente. Uma grande ruptura foi o surgimento das organizações conhecidas como infomediárias, são firmas que oferecem informações sobre as organizações que vendem determinado produto, e direcionam tráfego online para estas firmas, como por exemplo o Ebay (YADAV; PAVLOU, 2014; BEDOYA, 2021). No segundo pilar, *competition*, as organizações podem engajar em uma série de direcionamentos estratégicos e táticos para mitigar a concorrência por preço. Conforme a internet se expande, as organizações têm oportunidades para consolidar uma maior presença de mercado. Ao tratar de *B2B auctions* é possível compreender o comportamento das firmas com os fornecedores, permitindo um formato de negociação de preços de forma transparente, fundamental para um relacionamento de longo prazo (YADAV; PAVLOU, 2014; BEDOYA, 2021).

Assim, organizações que prezam pelo relacionamento de longo prazo no ambiente do Marketing B2B acompanham as nuances de mercado e inclinação do cliente. Dessa forma, em um mundo conectado e em constante transformação, assimilar o comportamento do cliente B2B no contexto tecnológico é imprescindível. A compreensão do *network navigation* e questões psicológicas pertencentes a navegação em websites das firmas é importante para modelar relacionamentos e entender as preferências da organização. Os modelos de *clickstream data* demonstram os visitantes institucionais e a probabilidade que existe de visitar duas vezes o mesmo website, estreitando o relacionamento das firmas sob a ótica do Marketing B2B, o que pode vir a aumentar a fidelidade e retenção de clientes (YADAV; PAVLOU, 2014; BEDOYA, 2021). Além disso o *clickstream data* possibilita acompanhar as diversas etapas da tomada de decisão do cliente, aumentando as percepções da firma e modelando os processos. Ademais, com menores custos de pesquisa no ambiente online, houve um crescimento do conceito *technology-enabled search* e a percepção de aumento da qualidade dos produtos que diminuiu a sensitividade do consumidor com o preço, causado também pela a diferenciação entre as marcas (YADAV; PAVLOU, 2014; BEDOYA, 2021). Dessa forma, trazendo a gestão de marcas como um pilar de diferenciação e vantagem competitiva dentro do contexto do Marketing B2B.

2.1.1 Startups, Aceleradoras e Investidores

Dentro do arcabouço de Marketing B2B, as marcas ajudam as empresas a criarem ambientes sustentáveis e se destacarem de forma competitiva no mercado. Com isso, organizações que tenham marcas sólidas, são mais propensas a terem as vendas alavancadas, maior reputação e melhor margem de lucro no mercado consumidor. No panorama B2B, de acordo com Lin *et al.* (2020), ter uma gestão de marcas é fundamental para ingressar em diversos mercados e oferecer benefícios aos fornecedores e elos da cadeia produtiva. Neste sentido, organizações que têm marcas fortes conseguem aumentar o nível de satisfação, e estabelecer fortes laços com compradores, fornecedores e demais *stakeholders*. Além disso, em mercados segmentados, e no nicho de empresas menores como *startups,* é possível desenvolver a competitividade por meio da gestão de marcas e, por conseguinte, atingir metas e altos ganhos financeiros (LIN *et al.*, 2020).

Segundo Keller (2013), a gestão de marcas no ambiente de tecnologia é um pilar fundamental para a reputação da marca. Empresas concorrentes poderão copiar e duplicar processos produtivos, tecnologia implementada e até mesmo o *design*, entretanto não é tão simples reproduzir crenças e atitudes enraizadas nas mentes dos consumidores, uma cicatriz que apenas o *branding* bem fundamentado pode arraigar no mercado (KELLER, 2013). Dessa forma, *startups*, investidores e aceleradoras podem vir a ganhar vantagem competitiva ao trazer o *branding* B2B como ativo estratégico para os seus negócios.

No universo das empresas de crescimento acelerado, estabelecer os parâmetros que definem uma *startup* é um desafio. As *startups* não têm uma definição consensual clara, normalmente são empresas em estágio inicial de desenvolvimento e que estão focando em calibrar o *product-market fit*, ou seja, delimitar um produto ou serviço que satisfaça uma forte demanda de mercado, sendo o primeiro passo para a criação de um empreendimento de sucesso. Assim, as *startups* têm a capacidade e resiliência de corrigir a rota na fase inicial, visto que são empresas ágeis, pequenas e adaptáveis. Sem grandes esforços conseguem "*pivotar*" seus produtos, mudando o rumo do negócio (WOODS, 2018). Do ponto de vista de alguns *Chief Technological Officers* (CTOs) são quatro fatores que definem as empresas como *startups*, dentre eles: a busca por um produto ou um modelo de negócios, usar financiamento de *venture*

capital, focar em crescimento rápido e escalável, além de adotar aspectos e cultura ágil. Outro ponto central de uma organização considerada *startup* é o valor do aprendizado constante, a empresa aprende com a jornada do negócio e os funcionários trocam experiências e conhecimento com uma baixa percepção de hierarquia (WOODS, 2018).

As principais *startups* surgem como produtos das ondas que se formam de inovações e demandas de mercado. Cada onda de inovação tecnológica, desenvolve uma ou mais *startups*. Empresas que podem transformar a vida e o trabalho, facilitando as comunicações, reduzindo fronteiras e custos (LEE, 2013). O cerne do desenvolvimento da *startup* está na estrutura organizacional, na forma como as empresas lidam com a transformação e, como algumas *startups* buscam, de certa forma, alinhar as estratégias organizacionais. Por conseguinte, empresas que conseguem alinhar a gestão de marcas de forma a trabalhar o relacionamento com aceleradoras e investidores, acabam ingressando no mercado de forma incisiva e no patamar de empresas disruptivas (LEE, 2013).

As *startups* nasceram na era da internet, quando as pesquisas acadêmicas sobre interações digitais começavam a ganhar musculatura nos anos 2000. Em 1999 o *Journal of Interactive Marketing* afirmou que o marketing é, ou será em breve, marketing interativo. Além disso, o período trouxe o boom da bolha ".com" e foi elucidado que a internet poderia ajudar os indivíduos providenciando acesso à outros consumidores, como audiência ou fontes de informação (LAMBERTON; STEPHEN, 2016).

A pesquisa de Godes e Mayzlin (2004) trouxe a realidade do WOM (*Word of Mouth*) presente em fóruns de discussão online. E apresentou que as discussões nos fóruns estavam estritamente conectadas com a audiência e consumo de televisão. Assim, o marketing boca a boca online acabava impactando o comportamento dos indivíduos no universo *off-line*. Com isso, a internet proporcionou ônus e bônus, trouxe poder aos consumidores e um mercado inexplorado, que podem pesquisar produtos e ter uma melhor tomada de decisão. Do ponto de vista organizacional, varejistas começaram a ter dificuldades em decisões de sortimento de produtos. Assim, *e-commerces* apresentaram como solução prateleiras infinitas, o que deixava o consumidor exausto e degradava a qualidade de escolha dos produtos (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Além disso, a internet passou a ser utilizada como uma ferramenta de inteligência de mercado e conseguiu antecipar preferências e comportamentos dos consumidores. Nos últimos anos a capacidade de usar dados e rastros deixados por consumidores na internet, e principalmente nas redes sociais, tem feito com que organizações consigam ter um melhor posicionamento de mercado. Para as *startups*, o mercado criado pelo

surgimento da internet é gigantesco, abrindo uma janela de oportunidade (LAMBERTON; STEPHEN, 2016).

No período de 2005 a 2010, novos consumidores ingressaram no universo online, impulsionado pelo marketing boca a boca das mídias digitais. Neste período a internet conseguiu atingir um patamar de penetração de aproximadamente 50% no mercado, se tornando um valioso fórum para expressão online e repositório de informações sobre produtos, serviços e marcas. Além disso este período foi caracterizado pelo salto das plataformas digitais, migrando de mercados extremamente nichados para uso em massa, alguns exemplos de *startups* extremamente bem-sucedidas foram *Friendster* fundado em 2002, *Myspace* fundado em 2003 e Facebook fundado em 2004 (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Diante desse contexto, um mecanismo que ganhou protagonismo foi o *search engine optimization (SEO)*, em que firmas buscam se posicionar de forma mais relevante nos motores de busca, aumentando o *brand awareness* e a conversão da marca. Entretanto, apenas em 2011 que as plataformas sociais explodiram, saindo do foco de trazer conexão entre os indivíduos para se estabelecerem em ambientes de interatividade e canais de entrega de conteúdo (LAMBERTON; STEPHEN, 2016).

A partir de 2015 foi possível observar o surgimento de *startups* com foco em inteligência de mercado e análise de dados. Ademais, consumidores começaram a se comportar de forma coletiva e colaborativa, marcando o período com a entrada de serviços da economia compartilhada, como o Uber. O consumidor desta era atua de forma síncrona em diversos canais, como por exemplo pode assistir televisão ao mesmo tempo em que navega nas redes sociais em seu *smartphone* (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Para o gestor de marketing e empreendedor, é fundamental usar métodos e dados para compreender a jornada do consumidor de forma holística. Para isso, a melhor forma de desenvolver uma compreensão de consumo via *smartphones* é combinar *big data* com experimentos de campo, que trará *insights* do comportamento consumidor (LAMBERTON; STEPHEN, 2016). Assim, segundo os autores, para as *startups* originárias nos últimos anos, é de extrema importância acompanhar o consumidor pós-digital, visto que o marketing dividido entre físico e digital não existe, assim, praticamente todas as atividades de marketing organizacionais terão algum aspecto digital em seu cerne.

As aceleradoras**,** por sua vez, entram no ecossistema tecnológico com o intuito de desenvolver as *startups* e criar a ponte com as *Venture Capitals* (VCs), ou seja são o elo entre investidores e *startups*. Assim, ademais de ser uma ponte de negócio, as aceleradoras agregam com capital empreendedor, *network,* e conhecimento para os negócios em estágio inicial. A

primeira aceleradora nasceu nos Estados Unidos em 2005. Conhecida como *Y Combinator*, a organização foi palco de alavancagem de grandes empresas de tecnologia (GONZALEZ-URIBE; LEATHERBEE, 2018). As aceleradoras distinguem-se de investidores tradicionais, pois apesar de existir a possibilidade de financiar a *startup*, o foco da aceleradora está na escola empreendedora, auxiliando empreendedores na jornada para tornar a empresas sustentável (GONZALEZ-URIBE; LEATHERBEE, 2018). Além das aceleradoras, existem ainda as incubadoras de *startups*, que ajudam empreendedores em estágios embrionários, de ideação até o começo da validação, promovendo o desenvolvimento da organização. As incubadoras são instituições que possuem objetivos e estrutura para gerar empreendimentos com o uso intensivo de tecnologia. Muitas vezes os negócios gerados nas incubadoras estão associados a instituições de ensino e centros de pesquisa (MARCUZZO *et al*, 2019).

Os investidores permeiam o universo das *startups* para garantir um crescimento sólido e sustentável. Os investidores podem ser institucionais ou pessoas físicas, e financiam a empresa investida, em troca de uma participação no negócio. Existem diversos perfis de investidores, dentre os quais, os investidores anjo que, via de regra, investem em empresas locais e não usam mecanismos convencionais de controle, como negociação de cadeiras no conselho ou investimentos em fases mais avançadas da organização. As empresas de investimento conhecidas como *Venture Capitals* buscam *startups* que estão um pouco mais consolidadas, entretanto ainda assim o investimento é de muito risco (CUMMING; ZHANG, 2019).

A *startup* pode passar por diversas fases de investimento. Nos estágios iniciais, como nas rodadas de investimento séries A, B e C, os investidores estão colocando o dinheiro na visão da companhia. Por outro lado, em estágios e rodadas mais avançadas, os investidores estão financiando o crescimento da empresa. Assim, nesse momento, as VCs buscam analisar métricas e exercícios financeiros ao invés de olhar apenas o produto (WOODS, 2018).

No que tange o investimento dos *venture capitals*, na economia digital, é factível conceber que os dados são o novo petróleo. E por meio de *clickstream*, dados e aplicativos *mobile* são produzidas vastas nuvens de dados que mostram como os consumidores se sentem, comportam e respondem à estímulos de marketing. No universo de investimentos e de *startups* não é diferente, os *VCs* estão sempre buscando *startups* para investir, com base em dados de performance e análises financeiras (WEDEL; KANNAN, 2016). Com isso, os dados vêm se tornando cada vez mais centrais às estratégias organizacionais, empreendedores e executivos de marketing utilizam dados para manter relacionamentos com os clientes, personalizar produtos, serviços e otimizar o marketing mix. Para estruturar uma cultura pautada em dados

na organização, é fundamental ter um CRM (*Customer Relationship Management*), uma plataforma de gestão de relacionamento com o cliente com um método definido para otimizar a aquisição, retenção e satisfação dos clientes para aumentar o LTV (*life time value*). Dessa forma, é fundamental adotar uma cultura organizacional que possibilite decisões centradas em dados, além de educar e treinar os profissionais com capacidades analíticas para que possam extrair os melhores *insights* para a organização, levando os *VCs* a fazerem investimentos cada vez mais assertivos (WEDEL; KANNAN, 2016).

No âmbito da tomada de decisão de *Venture Capitals,* a assertividade permeia cada vez mais o marketing *analytics*, além da coleta, gestão e análise – descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva - de dados para obter *insights* em performance de marketing. E com isso, é possível ter uma previsibilidade ao usar os *insights* para garantir o retorno de investimento nas *startups* investidas (ROI). A história do uso sistemático de dados no marketing começa por volta de 1910 com o trabalho de *Charles Coolidge Parlin* para o Curtis *Publishing Company* em Boston. Em sua contribuição, Parlin reuniu informações de mercado para balizar ações publicitárias e outras práticas de negócios, ajudando diversas empresas norte-americanas a estabelecerem departamentos de pesquisas. O uso de dados do consumidor foi amplamente impulsionado pela introdução dos computadores pessoais em 1981 pela IBM. Os PCs permitiam que os executivos armazenassem dados dos clientes, o que contribuiu com o *database marketing.* Em 1995 depois de mais de duas décadas de desenvolvimento na Defense *Advanced Research Projects Agency* e outras organizações, a *World Wide Web* nascia, permitindo acesso à grandes volumes de dados de marketing (WEDEL; KANNAN, 2016). Dessa maneira, as *startups*, aceleradoras e investidores devem buscar se posicionar de forma efetiva, levando o *branding* a outro patamar, calcado em dados, análise de demonstrativos, e mais recentemente, com o auxílio de inteligência artificial para garantir um maior ROI em suas ações, tornando-as cada vez mais assertivas e eficientes.

2.2 Gestão de marcas

A primeira definição de marca foi dada pela *American Marketing Association* (AMA) na década de 1960, definindo a marca como um nome, termo, design ou símbolo que identifica um vendedor de bem ou serviço, distinguindo-o de outros fornecedores. Ainda nos dias de hoje, a definição de marca pela *American Marketing Association* continua inalterada*,* sendo a mesma da década de 1960, pautada em um símbolo, nome, termo ou design que diferencie um vendedor ou organização (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2020). Atualmente, segundo

Dzyabura e Peres (2019), publicado no *Marketing Science Institute (MSI)*, a marca permeia a percepção do consumidor, compreensão e o seu comportamento. Com isso, a percepção de marca é um elemento central na concepção de gestão de marcas. Este conceito ajuda executivos de marketing e empreendedores a desenvolver e posicionar novos produtos, compreender o mercado além de criar uma comunicação efetiva com os consumidores.

Na mesma linha da AMA, Magalhães (2020) define marca como um nome diferenciado, um termo, um símbolo ou uma combinação desses elementos, destinado a identificar bens ou serviços. Ainda no que tange a definição de marca, Keller (2013) aponta que o mercado define a marca com um escopo maior, como algo que realmente cria determinada quantidade de reconhecimento, reputação e destaque. Assim, é possível fazer uma distinção entre a definição AMA de uma "marca" com um “m” minúsculo e o conceito da indústria de uma "Marca" com um “M” maiúsculo. Assim, a gestão de marcas é normalmente tida como uma vantagem competitiva, elevando a percepção de uma organização pelos consumidores quando estão avaliando a qualidade de um produto ou serviço.

Os primeiros modelos de *branding* foram desenvolvidos por Aaker (1993) e Keller (1993) ao reconhecer componentes de *brand equity, brand awareness, brand loyalty* e valor percebido (LIN *et al*, 2019). Para Keller (2013), *brand equity* são os efeitos de marketing atribuíveis à marca. Ou seja, o valor da marca é o valor agregado que um produto gera como resultado de investimentos anteriores na atividade de marketing para a marca. É a ponte entre o que aconteceu com a marca no passado e o que deve acontecer no futuro (KELLER, 2013). Neste sentido, uma marca pode vir a ser uma organização, uma pessoa ou até mesmo um local. Com isso, cada vez mais as empresas e outras organizações chegam à conclusão de que os ativos mais valiosos são as marcas associadas aos seus produtos ou serviços (KELLER, 2013).

Em um mundo cada vez mais complexo, todos nós, como indivíduos e como gerentes de negócios, enfrentamos diversas escolhas diárias com pouco tempo para a tomada de decisão. Assim, a capacidade de uma marca forte de simplificar a tomada de decisões, reduzir riscos e definir expectativas é inestimável. Criar marcas fortes que cumpram essa promessa e que cativem os consumidores a longo prazo é fundamental para a solidez e perenidade de uma organização (KELLER, 2013). A marca existe há séculos como um meio de distinguir os produtos de um produtor dos de outro. O termo “*brand*” surgiu há 4000 anos e é derivado da palavra em nórdico antigo *brandr*, que significa "queimar", pois as marcas eram, e ainda são, os meios pelos quais os proprietários de gado marcam seus animais para identificá-los. Dessa forma, a gestão de marcas de uma organização é de grande valia e pode vir a se tornar uma vantagem competitiva (HOLLAND, 2017; KELLER, 2013).

Diante disso, o *branding* é uma forma efetiva e convincente de comunicar os benefícios e o valor que uma marca pode oferecer. Dessa forma, garantindo qualidade, origem e performance, aumentando o valor percebido para o consumidor, e reduzindo o risco e complexidade envolvida no processo de decisão de compra. A marca funciona como um guarda chuva em que valores corporativos, visão, personalidade e posicionamento são demonstrados (COATINGS WORLD, 2015). O *branding* tem raízes nos mercados de consumo, a marca é tomada como um sinal de identificação de valores por meio de um nome, símbolos e design. Dessa forma, diferenciando a entidade de empresas concorrentes que produzem serviços e produtos afins (AWAN, 2020).

Diante deste cenário, para o CEO da Sacunas, empresa de marketing norte-americana, Adam Vasquez, apenas uma estratégia definida de *branding* não é fundamental para o sucesso de uma grande organização, é necessário observar o interesse de todos os *stakeholders*. Externamente a métrica de sucesso é a oscilação da ação no mercado de capitais, e ter uma imagem saudável com os investidores é essencial para o êxito organizacional (SCOTT, 2015). Para terem a memória e lembrança dos consumidores, as marcas utilizam dos 5 sentidos humanos como o olfato, paladar, visão, audição e tato. Esta estratégia de gestão de marca é conhecida como *Brand Sense*. Os olhos são a janela do bolso do consumidor, líderes de marketing que conseguem enfatizar o aspecto visual quando embalam e promovem os produtos, têm tendência a ter melhor resposta do cliente. O olfato pode ter uma forte influência no inconsciente, como por exemplo, o *McDonald's* que descobriu que seus consumidores intrigados com seus itens de menu mais saudáveis, acabavam sendo desencorajados a consumi-los por conta do odor oleoso e gorduroso do restaurante (LANDRY, 2005). A gestão de marcas que utiliza os aspectos tangíveis do produto para construir os intangíveis em forma de uma imagem, na mente das pessoas é denominado como imagem de marca. Assim, o posicionamento da empresa pode criar uma experiência direta com o bem ou serviço, por meio da informação comunicada, seja pela própria empresa, por outras frentes comerciais ou pelo próprio efeito boca a boca (ORTEGÓN CORTAZAR, 2017).

Ao longo do último século, a gestão de marcas saiu de algo que era estudado ocasionalmente para um desafio e necessidade latente, tanto do mundo de negócios quanto para a sociedade. Segundo Swaminathan *et al,* (2020), os comerciais estão presentes em multi-plataformas e competem pela atenção do consumidor. Além disso, a forma como os consumidores interagem com as marcas está mudando, com o crescimento das empresas nativas digitais, o acesso à informação e produtos ocorre de forma praticamente instantânea, o que demanda cada vez mais das organizações um posicionamento estratégico no que tange gestão

de marcas. Dessa forma, a gestão de marcas pode vir a ser uma grande vantagem competitiva balizando as relações mercadológicas entre *startups*, investidores e aceleradoras no âmbito B2B.

2.2.1 Brand equity

A compreensão de diferenciação de marcas perpassa o *brand equity*. Para Aaker (1993) o conceito de *brand equity* é percepção do consumidor a respeito do valor agregado ao produto ou serviço associado à marca. Ou seja, o quão imponente é o ativo de marca que pode vir a agregar no entregável final. Do ponto de vista da organização o *brand equity* é tido como um ativo extremamente valioso, podendo influenciar a forma como os consumidores veem a marca (AAKER, 1993). O estudo de *brand equity* emerge de uma estratégia pautada em aumentar a produtividade do marketing, dado o cenário de aumento de custos de produção, concorrência acirrada e um platô na demanda em diversos mercados, empresas buscam aumentar a eficiência nos investimentos em marketing. Como consequência os executivos de marketing necessitam de uma compreensão mais profunda do consumidor como pilar para desenhar estratégias de marketing mais assertivas. Provavelmente, o ativo mais valioso de uma empresa para aumentar a eficiência do marketing é o conhecimento e imagem que foi criado nas mentes dos clientes acerca da organização. Avaliações e relatórios financeiros têm pouco ou valor nulo para a organização se os gestores não sabem extrair o valor de *brand equity*. Assim, desenvolvendo estratégias de marcas com potenciais lucrativos astronômicos. Além disso, o *brand equity* pautado na visão do cliente é definido como o efeito que ocorre quando o cliente é familiar com a marca e guarda algumas memórias fortes e únicas que remetem imediatamente à experiência, serviço ou produto da organização (KELLER, 1993).

Para consolidar o *brand equity* na mente do cliente, é imprescindível construir uma arquitetura de marca sólida e clara, mantendo o direcionamento da organização no que diz respeito aos seus produtos e respectivos mercados. Assim, a arquitetura de marcas assume o papel de direcionar funções e tarefas em cada equipe de marcas, operando com maior sinergia, clareza e equilíbrio em suas competências estabelecidas. O conceito arquitetura de marca surgiu na década de 1990, com o processo de fusões e aquisições. Empresas se encontravam no desafio de gerenciar grandes portfólios e trabalhar a capilaridade em diversos mercados globais (DE OLIVEIRA *et al*, 2015).

Além de garantir capilaridade e responsividade em diversos mercados, a arquitetura de marcas garante uma comunicação de marca mais concisa e assertiva. Dentre as principais ameaças para a saúde de uma marca estão as crises de mídia e repercussões públicas negativas. No ano de 2015 dois grandes escândalos foram amplamente repercutidos na mídia, o *recall* da *Takata Airbags*, com um *recall* de 34 milhões de *air bags* que acabou levando a corporação à falência. E o segundo escândalo, da *Volkswagen*, envolvendo a instalação de *softwares* em milhões de veículos para que estes carros fossem reconhecidos como sustentáveis e menos poluentes. O fato custou para a companhia USD 25 bilhões em capitalização de mercado (HEWETT; LEMON, 2019).

Dessa forma, crise de marca pode vir a ser extremamente custosa para a organização com impacto imediato nas vendas e confiabilidade do consumidor. Ao olharmos para o longo prazo, os efeitos podem ser ainda mais devastadores, denegrindo a reputação e valor da marca. A confiança da marca é pautada nas atitudes dos consumidores que se torna extremamente vulnerável a mudanças bruscas e repentinas com base em informações obtidas pela mídia. Ademais, a proliferação das mídias sociais tornou as crises de marca ainda mais visíveis porque qualquer pessoa com acesso à internet pode disseminar em massa informações negativas e denegrir determinada marca. Dessa forma, organizações vêm monitorando o marketing boca a boca de suas marcas no mercado e estão cada vez mais preparadas para lançar programas de contenção de crise a qualquer momento (HEWETT; LEMON, 2019).

Para impulsionar o *brand equity*, é fundamental que a organização um tenha programa de gestão de crise no radar, desenvolvendo assim, o *brand equity* com excelência. Vislumbrando o longo prazo e sustentabilidade do negócio, o *brand equity* é o resultado do *branding* e da orientação da organização ao longo do tempo (HUANG; LIU; XIE, 2020). Neste sentido, os investidores e altos executivos são pressionados a apresentarem resultados positivos na organização. Assim, o foco de qualquer estrategista dentro da corporação que tenha algum orçamento destinado à marketing, é de aumentar o valor agregado da empresa. Dessa forma, o valor de mercado de uma determinada organização é a combinação de seus ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, em diversas organizações o valor dos ativos intangíveis ultrapassa o de ativos tangíveis e mensuráveis. O que denota um alto valor agregado e de *brand equity* da organização, entregando valor para os clientes e *stakeholders*. Diante deste contexto, marcas fortes criam alavancas de crescimento e lucratividade. Ademais, quando uma marca é considerada forte pela performance e desenvolvimento no mercado, cria-se a possibilidade de aumento no preço, lucro e um posicionamento diferenciado (DE OLIVEIRA; SONZA; DA SILVA, 2019).

Ainda no que diz respeito a *brand equity*, para Oliveira (2013), o valor da marca é um construto extremamente relevante para a área de marketing, porém, falta maior consenso teórico e clareza na sua conceituação. Embora a origem exata do termo valor da marca (*brand equity*) não seja tão clara, é consenso que surgiu em meados da década de 1980. A essência do valor de marca era demonstrar aos dirigentes o retorno e a criação de valor dos investimentos em marca e outras ferramentas de marketing. Assim, foi alegado que o mercado precisava de medidas financeiras sobre o valor desses investimentos. Dessa forma, o conceito de valor da marca (*brand equity*) foi cunhado para se referir às compras da marca pelo cliente ao longo do tempo e o valor financeiro dessas compras. A utilização de um termo financeiro "*equity"* para o quê era, na realidade, um construto baseado no cliente, foi uma técnica extremamente eficaz para comunicar a ideia de que as marcas são ativos de longa vida, podendo ter valor financeiro significante (OLIVEIRA, 2013).

As grandes decisões envolvendo marketing e varejo normalmente acontecem em reuniões de conselho, segundo Perrey (2011), devido a escassez de fatos e dados tangíveis. Nos últimos anos, executivos e empreendedores vinham pautando suas decisões em intuições e experiências de mercado. Todavia, recentemente, estes tomadores de decisão começaram a perceber a relevância de marketing e *branding* como fatores fundamentais para o sucesso e sustentabilidade de seus negócios. Consequentemente novas estratégias pautadas em dados começaram a emergir no mercado (PERREY, 2011).

Entretanto, há divergência entre os autores com relação ao ROI gerado por dados para a gestão de marca. Para Anderson (2020), o que garante o ROI para uma organização é a articulação em eventos que alavanquem a presença de marca. Assim, existem algumas possibilidades de a marca se inserir neste mercado. Diante deste contexto, um dos braços de ROI *branding* é o marketing de patrocínio, que possibilita construir uma campanha planejada para divulgar o negócio, especialmente em uma área local (ANDERSON, 2020). Neste sentido, segundo Anderson (2020), o ROI *branding* permeia o marketing de patrocínio, onde é utilizado como uma maneira de apoiar os objetivos corporativos, melhorando a imagem corporativa, aumentando conscientização de marcas, ou estimulando diretamente a venda de produtos ou serviços. Dessa maneira, o patrocínio é usado como uma forma de promoção. Com isso, os consumidores veem o patrocínio como uma forma indireta de comunicação, estando mais dispostos a responder ao patrocínio e ter um certo engajamento com a marca, ampliando o ROI *branding* (ANDERSON, 2020).

Ainda no que tange o ROI *branding*, De acordo com o recente relatório da *Interbrand* (2020), as melhores marcas do mundo são as marcas que conseguem se adaptar a diferentes

ambientes e situações. A *Apple*, que vem liderando o ranking das companhias mais valiosas no que tange marca, teve um valor de marca avaliado em US$ 322 bilhões, um crescimento de 38% com relação ao ano anterior. A companhia revolucionou o uso de tecnologia na sociedade com a introdução de diversos produtos, começando com o Macintosh em 1984. Assim, o investimento em gestão de marca vem trazendo um grande retorno de investimento, ROI (*return of investment*), para a empresa nos últimos anos (INTERBRAND, 2020).

Outra companhia que vem traçando o ROI *branding* com grande êxito é a gigante do comércio eletrônico e computação em nuvem, a *Amazon*. A empresa conseguiu concatenar mais de US$ 200 bilhões em valor de marca, que são calcados em quatro princípios centrais: obsessão pelo cliente, paixão por invenção, comprometimento com excelência e visão de longo prazo (INTERBRAND, 2020). Segundo *Neil Lindsay*, Vice-Presidente de Marketing da *Amazon*, a invenção de ontem se torna o novo normal de hoje, é fundamental criar em nome de nossos clientes para tornar a vida deles mais fácil, prazerosa e divertida para que possamos ganhar a confiança deles todos os dias. Dessa forma, a construção de ROI *branding* que permeia as mentes dos consumidores leva a *Amazon* a ter uma posição de destaque em valor de marca (INTERBRAND, 2020).

Com isso, organizações que conseguem ter uma vantagem competitiva no mercado e que são líderes em suas respectivas indústrias, são as que trabalham a marca com foco no ROI (IGNYTE BRANDS, 2021). Ignorar o ROI que o *branding* pode gerar na organização leva os tomadores de decisão a definir estratégias de curto prazo, entretanto, companhias que conseguem ter resultados acima da média e ter um crescimento sustentável de lucro, são empresas que investem de forma massiva na gestão de marca (IGNYTE BRANDS, 2021).

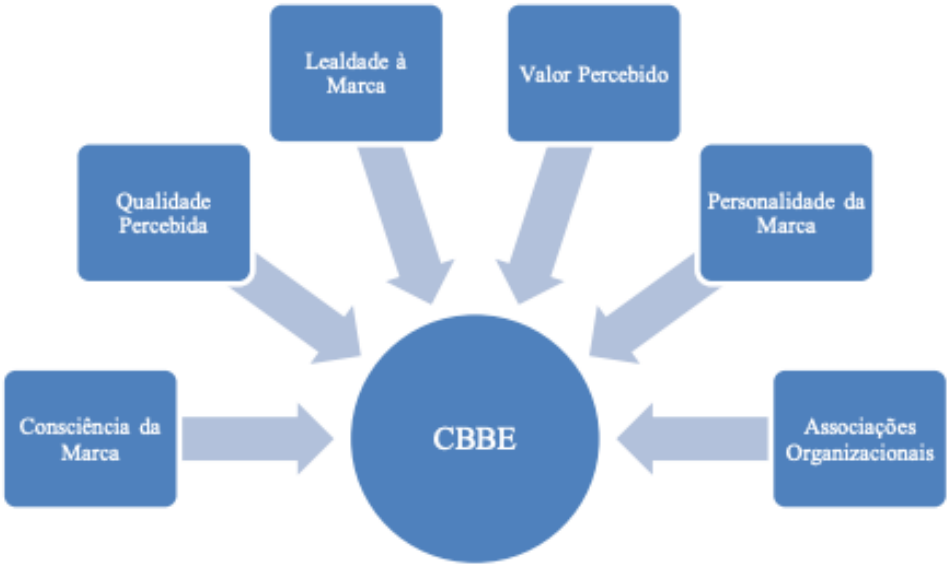
As marcas são o ativo mais valioso de uma empresa para gerar retorno financeiro (IGNYTE BRANDS, 2021). Uma marca sólida pode vir a gerar um maior valor comercial e a chance de os consumidores escolherem determinado produto em detrimento de outro, ofertado pelo concorrente são altas. Além disso, ainda no que diz respeito ao *brand equity* na perspectiva do consumidor, o conceito *Customer Based Brand Equity* (CBBE) desenha como as marcas se posicionam na mente dos consumidores. Dessa forma, o valor da marca baseado no consumidor é um conjunto de recursos e deficiências, inerentes a uma marca, que agregam ou subtraem valor a um determinado produto ou serviço (AAKER, 2012; OLIVEIRA, 2013).

Assim, um profundo conhecimento do valor da marca do ponto de vista do cliente é de extrema valia para o sucesso na gestão de marca. Neste sentido, pode vir a alavancar a receita, reduzir custos, e ter implicações diretas para a empresa ao impor preços mais altos (AAKER, 2012; OLIVEIRA, 2013).

Apesar da relevância dos modelos exclusivamente financeiros de valor da marca (*financial based brand equity*) ou FBBE, eles são passíveis de críticas por não levarem em consideração a perspectiva dos consumidores na estimação do valor da marca. Afora a existência de várias proposições de modelos para mensurar o valor de marca, é necessário entender que o valor de marca reside na mente dos consumidores (OLIVEIRA, 2013). Assim, os resultados financeiros no nível da firma, como volume incremental, receita, fluxo de caixa e lucro são consequências dos efeitos do valor da marca no nível do consumidor, como imagem positiva, conhecimento e lealdade (OLIVEIRA, 2013). Com isso, é possível notar um estreitamento e uma aproximação entre CBBE e FBBE, aumentando a interseção dos dois conceitos no *brand equity*.

Assim, os principais condutores do modelo de *Customer Based Brand Equity*, elucidado por Aaker (2012) e Keller (2013) e foram revisitados por Oliveira (2013). Na Figura 3 a seguir, é possível compreender o construto do modelo: consciência da marca, qualidade percebida, lealdade à marca, valor percebido, personalidade da marca e associações organizacionais.

Figura 3 – *Customer Based Brand Equity*



Fonte: adaptado de Oliveira (2013).

No arcabouço de *Customer Based Brand Equity*, elucidado por Oliveira (2013), a **Consciência da Marca** facilita o processo decisório de compra por parte do consumidor, visto

que uma marca familiar é escolhida em detrimento de uma marca pouco conhecida. A **Qualidade Percebida** também facilita a compra quando existe dúvida entre a escolha de produtos. Assim, a percepção de qualidade pode sustentar um preço mais alto, sem que o consumidor se sinta onerado. A **Lealdade à Marca** reduz a vulnerabilidade da empresa com relação aos concorrentes, visto que clientes satisfeitos e leais tendem a expor a marca a potenciais clientes. O **Valor Percebido** é a percepção do consumidor sobre os benefícios menos os custos de manter uma relação com o fornecedor, ou seja, o sacrifício monetário e não monetário. A **Personalidade de Marca** é definida em termos dos diversos traços e características que as marcas podem assumir a partir da percepção dos consumidores. Por fim, as **Associações Organizacionais** são uma forma de associação da marca pelos consumidores, onde eles vislumbram a marca como uma organização.

2.2.2 Branding no território B2B

As empresas que oferecem seus produtos e serviços para outras empresas devem construir relacionamentos duradouros com seus clientes, e com os demais *stakeholders* envolvidos no processo de compra. O movimento de traçar o relacionamento com os clientes é fundamental para melhorar o valor percebido da marca, e assim construir o engajamento com o consumidor. No mundo dinâmico e acelerado em que vivemos, é dever de todos da organização saber passar a mensagem, e a proposta de valor em um curto espaço de tempo, para que dessa forma exista a conexão com o potencial consumidor (MAJEROVA; KUBJATKOVA, 2020).

A gestão de marcas é fundamental no mercado B2B. Elementos-chave devem ser utilizados pelos tomadores de decisão para ter performance, vendas e consistência de faturamento. Assim, é necessário ter um ambiente intraorganizacional que compreenda e apoie as demandas de gestão de marca, criando uma estratégia, segmentando clientes cuidadosamente e encontrando as associações emocionais para a marca. Com isso, a empresa consegue responder melhor às dinâmicas e mudanças de mercado (GERMAN; NECHITA, 2015). No mercado B2B, devido a ciclos de vendas e investimentos maiores, a confiança é um fator determinante no fechamento de negócios e é reforçada pela consistência, não apenas pela consistência pessoal, mas na forma como a empresa responde e é representada visualmente e verbalmente.

Através da gestão da marca os relacionamentos fluem no mercado B2B. Pontos centrais no mercado B2C como preço, praça e fatores tangíveis não explicam perfeitamente a forma de

compra no mercado B2B, sugerindo que aspectos emocionais tem grande influência na tomada de decisão na compra corporativa (HAUBMANN, 2016). Os valores da empresa são expressados de diferentes formas, através do logo, pessoas, produto, serviço, website ou até mesmo por meio de uma conversa telefônica (FLOWERS, 2018). Por conseguinte, a gestão de marcas é importante não apenas para empresas que disponibilizam seus produtos em gôndolas, para o mercado B2B permite que a empresa crie relacionamentos duradouros e confiáveis (FLOWERS, 2018).

No mercado B2B, a estratégia de gestão de marcas se torna uma vantagem competitiva para sustentar o negócio, e ganhar fatia de mercado, seja pelo aspecto cognitivo ou afetivo com o consumidor. Dessa maneira, a satisfação do consumidor levará a uma fidelidade e conexão com a organização (SUSANTI, 2020). Com isso, uma marca estabelecida no mercado atua como antídoto para potenciais riscos que determinados serviços ou produtos podem oferecer. No mercado de consumo, marcas ajudam vendedores a atingir uma vantagem competitiva ao adicionar valor para produtos e serviços (LIN; SIU, 2020).

Segundo uma recente pesquisa conduzida pelo *Linkedin*, 75% dos líderes de negócios utilizam as mídias sociais como termômetro para tomadas de decisão. As mídias sociais são catalisadoras de conversão e *branding* no universo B2B. Para conquistar a atenção dos potenciais clientes, a produção de conteúdo educacional se tornou no plano de marketing das organizações. O conteúdo produzido deve conter valor para a audiência, focando nas dores de negócio e encorajando-os a compartilhar os artigos, vídeos e publicações em redes sociais com foco em negócios, como o *Linkedin* (NGUYEN, 2020). Para o autor, a linguagem da publicação nas redes sociais de negócios deve permear o mundo corporativo e organizacional, com isso o website terá um melhor posicionamento nos motores de busca, como o Google, resultando em uma gestão de marca eficiente. Assim, as mídias sociais são extremamente importantes na gestão de marcas e no marketing B2B, balizando as estratégias de marketing e produção de conteúdo das organizações.

Ainda no que diz respeito às mídias sociais e tecnologia como catalisadoras de *branding* no território B2B, as firmas buscam se posicionar levando em conta os elementos de marketing mix, decisões de produto, decisões integradas de marketing e comunicação, decisões de preço e decisões de gestão multicanal. Para diminuir o excesso de informação no universo online, as decisões de produto normalmente são pautadas para melhorar as escolhas dos consumidores, oferecendo um leque de produtos que encaixe com suas preferências. Levando em conta as preferências, avaliações e características demográficas. Assim, as decisões integradas de marketing e comunicação têm percepções diferentes no contexto online e off-line, e são muitas

vezes bem aceitas no ambiente tecnológico, aumentando a exposição de publicidade online a marca acaba se fortalecendo ante os consumidores, aumentando o *branding* no contexto B2B.

As decisões de preço, por sua vez, podem ser implementadas de maneira extremamente ágil no ambiente online, por conseguinte aumentando o lucro organizacional. Dessa maneira, segundo Yadav e Pavlou, (2014), existem algumas variáveis que podem delimitar a customização de preço: o comportamento do consumidor, fidelidade à marca, situação de compra e disposição para pagar. Por fim as decisões de gestão multicanal focam em duas áreas centrais: compreensão do comportamento de consumidores em ambientes multicanais e estruturação de uma estratégia multicanal efetiva. A migração entre canais pode ser uma faca de dois gumes para as firmas, visto que os consumidores que entraram no canal online, quando incentivados pelas varejistas, diminuíram o tíquete médio de compra no longo prazo. Além disso, compradores online são menos sensitivos à preço se comparados com os consumidores off-line. Dessa forma, para definir uma estratégia multicanal é fundamental acompanhar a evolução da oferta e demanda. Assim, o posicionamento organizacional adequado em ambos os canais, tanto online quanto off-line é fundamental para garantir o êxito da firma na estratégia de *branding* no universo B2B (YADAV; PAVLOU, 2014).

Com isso, a gestão de marcas no ambiente B2B se comporta de forma a reter a atenção dos clientes. Os consumidores buscam novas experiências que refletem seus desejos e necessidades relacionados com o valor simbólico dos serviços. De maneira geral, os consumidores preferem a compra de serviços que se identificam (MALDONADO-GUZMÁN, 2019). O *branding* B2B entra na seara do desenvolvimento social, que envolve a responsabilidade de cultivar uma marca atuante socialmente, e trabalhar os valores da instituição com todos os *stakeholders* da organização (MONFORT; VILLAGRA, 2016). Dessa forma, o conceito emergente de *Corporate Social Responsibility (CSR)* ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por meio de quatro principais objetivos, busca: contribuir com a sociedade de forma ética, trazer as expectativas sociais para o quadro de desafios da empresa, ter uma gestão responsável do poder e influência da organização na sociedade, e buscar objetivos que tragam benefícios e resultados a longo prazo, tanto para a organização quanto para a sociedade (MONFORT; VILLAGRA, 2016). Assim, RSC, pode vir a ser um ativo da organização quando analisado sob a ótica da gestão de marcas no universo B2B. Este ativo quando mensurado pela lupa do consumidor, tornar-se-á um *brand equity,* que visa determinar como o cliente enxerga a marca a longo prazo.

O *branding* B2B se entrelaça de forma estreita com o a avaliação da empresa ou *valuation.* Segundo Oliveira (2013), o final dos anos 1980 marcou a ascensão da filosofia de

gerenciamento baseada em valor, o valor da marca tornou-se um dos pilares centrais de marketing. Naquela década, ocorreram grandes fusões e aquisições de empresas, em que o valor negociado muitas vezes era maior do que a soma dos ativos tangíveis das empresas. Atribuía-se essa diferença à contribuição dos ativos intangíveis na composição do seu valor. Assim, notava-se que as empresas detentoras de marcas expressivas obtinham as melhores posições e vantagens nas negociações. Foi nesse período que surgiu o termo valor de marca. Com isso, o valor da marca é um ativo intangível que pode vir a agregar valor no universo B2B com diferentes abordagens de cunho qualitativo, de viés financeiro, segundo a perspectiva da organização, ou sob a ótica do consumidor (OLIVEIRA, 2013).

Dessa forma, a marca pode vir a determinar o valor da organização. Além disso, pilares tangíveis são fundamentais para definir o valor de marca e *valuation*. Como a capacidade dos ativos da empresa de gerar fluxo monetário no futuro, valor de mercado, a capacidade da empresa de produzir bens e serviços, além do patrimônio líquido da empresa que pode ser traduzido em ativos menos os passivos da organização (RAK-MŁYNARSKA; SKOBELSKA, 2018). Além da visão financeira analítica, a gestão de marcas no ambiente B2B perpassa o espectro do *Brand Awareness* ou consciência de marca. Ou seja, é a maneira como os consumidores reconhecem e se conectam com a marca. *Brand Awareness* é o poder e as qualidades da marca, como o nome, símbolo e a logo, criando nuances nas mentes dos consumidores, com a finalidade de serem lembradas (DÜLEK; SAYDAN, 2019).

Neste sentido, para que as empresas consigam construir uma gestão de marcas efetiva, e que sejam valorizadas e respeitadas, é fundamental que a liderança corporativa seja ética. No ambiente corporativo é essencial definir uma comunicação que flua em ambos os sentidos e que componentes morais como a honestidade, justiça e confiabilidade balizem os mecanismos de recompensas e punições. Dessa maneira, as punições são empregadas para desencorajar os comportamentos antiéticos, enquanto as recompensas motivam comportamentos apropriados na organização (LIN *et al.*, 2020). As marcas servem nos mercados B2B aos mesmos propósitos gerais que nos mercados de consumo, facilitando a identificação de produtos, serviços e negócios ao mesmo tempo que os diferenciam dos concorrentes. Dessa forma, trabalhando como uma garantia de qualidade, origem e desempenho. Com isso, aumentando o valor percebido pelo consumidor e reduzindo o risco e a complexidade na decisão de compra (KOTLER, PFOERTSCH, 2008).

Além disso, as marcas que atuam nos mercados B2B muitas vezes não são conhecidas publicamente, mas acabam influenciando a vida da sociedade de forma indireta. Com o avanço da mídia digital e a produção de conteúdo, empresas de tecnologia, voltadas para o mercado

B2B, usam narrativas no processo de construção da estratégia de marketing. Dessa maneira, o engajamento da marca nas mídias sociais B2B acaba levando a um maior valor percebido de marca (MAJEROVA; KUBJATKOVA, 2020).

Outro ponto extremamente relevante do *branding* B2B é que as marcas não atingem apenas os clientes, mas todos os *stakeholders*. Assim, é equivocado pensar que a gestão de marca deva ocorrer apenas no mercado B2C (KOTLER; PFOERTSCH, 2006). Para Lin et al. (2019), uma marca forte auxilia a empresa a criar uma vantagem competitiva substancial, entretanto os estudos e pesquisas em gestão de marcas ocorrem majoritariamente em mercados voltados ao consumidor final, e é pouco explorado na realidade B2B. Por conseguinte, na dinâmica da gestão de marcas no Marketing B2B, compreender o processo de decisão é de extrema importância. Para isso, é necessário mapear a organização e criar uma conexão. Ou seja, trabalhar o *branding* de uma forma com que alguma coisa comum passe a ter mais valor e significado (KOTLER, PFOERTSCH, 2008).

Assim sendo, a gestão de marcas pode vir a definir o padrão de atuação de determinada empresa. Algumas *startups* acabam por fazer a gestão de marcas de forma eficiente, visto que são consideradas empresas disruptivas. Ou seja, quebram a plenitude e um padrão existente no mercado. Dessa maneira, a forma como as pessoas trabalham e criam valor é altamente inovadora (VIDIGAL, 2018). No mercado B2B o comprador é completamente diferente do usuário ou consumidor final. Compreender a realidade da persona que compra o produto ou serviço é fundamental para garantir êxito na negociação, visto que no processo de compra B2B existem diversos influenciadores e investigadores na jornada de compra até a evolução do negócio para o tomador de decisão (DASSER, 2019). Dessa forma, o *branding* no território B2B é de grande valia para as organizações, visto que traz confiança e segurança, aumentando a possibilidade de êxito e amplificando o valor da marca no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como propósito apresentar a caracterização da pesquisa de campo, o método e técnicas que foram utilizadas, além de demonstrar como foi a sua aplicação. Dessa forma a pesquisa se enquadra como mono-método, qualitativa exploratória e descritiva. No que diz respeito ao método foi aplicado a análise de conteúdo. No que tange às técnicas de coleta de dados, foram feitas entrevistas com os principais tomadores de decisão do ecossistema de *startups*, investidores e aceleradoras. Além disso, também foram utilizadas no escopo de técnica de coleta de dados, a observação participante e documentação.

3.1 Caracterização da pesquisa

Tendo em vista atingir o objetivo geral do trabalho, a pesquisa se configura, de forma mono-método, como qualitativa, exploratória e descritiva, pois visa analisar o caráter subjetivo do objeto analisado. Ou seja, compreende o comportamento do sujeito, as suas particularidades, e experiências individuais, entre outros aspectos. Além disso, busca uma maior proximidade com o tema, que pode ser construído com base em construtos ou induções. A pesquisa descritiva busca descrever algo. Para isso, é feita uma análise minuciosa e descritiva do objeto de estudo. Este tipo de pesquisa não tem interferência do pesquisador (LIMA; MIOTO, 2007).

Faz-se necessário mencionar que esta dissertação se trata de um estudo qualitativo sob a égide da abordagem da análise de conteúdo dentro do prisma da fenomenologia delimitando três construtos de pesquisa. Neste sentido, a fenomenologia é um movimento cujo o objetivo é a investigação direta e descrição de fenômenos que são experienciados conscientemente (BICUDO, 1994). Assim, esta abordagem, buscou compreender a triangulação entre investidores, aceleradoras e *startups* sob a ótica de gestão de marcas no ambiente B2B. Neste sentido, ao elucidar a pesquisa qualitativa, de acordo com González (2020), é possível verificar a natureza e a realidade dos entes envolvidos, abordando em um sentido investigativo.

3.2 Objeto de estudo

Para o trabalho foram definidos os *stakeholders* de maior peso no ecossistema. Os objetos de estudo são as *startups*, aceleradoras e investidores. As startups são companhias de crescimento acelerado. Muitas vezes não têm uma definição consensual clara, usualmente são empresas em estágio inicial de desenvolvimento e que estão focando em calibrar o *product-market fit*, assim, visam delimitar um produto ou serviço que satisfaça uma forte demanda de mercado, sendo o primeiro passo para a criação de um empreendimento de sucesso. Dessa forma, as *startups* têm a capacidade e resiliência de corrigir a rota na fase inicial, visto que são organizações ágeis, pequenas e adaptáveis (WOODS, 2018). Assim, sem grandes esforços conseguem "*pivotar*" seus produtos, mudando o rumo do negócio.

As aceleradoras**,** desenvolvem as *startups* conectando-as com os investidores, e *Venture Capitals* (VCs). Assim, são a conexão entre investidores e *startups*. Dessa forma, somam com capital empreendedor, *network,* e conhecimento para os negócios iniciais (MARCUZZO *et al*, 2019). Os investidores costuram o universo das *startups* para garantir um crescimento sólido e

sustentável. Os investidores podem vir a ser institucionais ou pessoas físicas, financiando a empresa em troca de uma participação no negócio. Com isso, há alguns perfis de investidores, dentre os quais, os anjos que colocam o capital em companhias locais e não trabalham com mecanismos convencionais de controle. Para Cumming e Zhang (2019), as empresas de investimento conhecidas como *Venture Capitals* selecionam *startups* que estão consolidadas, porém, o investimento segue na linha de risco elevado.

3.3 Amostragem

A amostragem se deu por meio da técnica de bola de neve intencional. A técnica de amostragem bola de neve, ou amigo do amigo, é um tipo de amostragem utilizada para atingir uma população de difícil acesso ou de baixa incidência de falantes (FREITAG, 2018). A amostra em bola de neve, ou *snowball*, é uma técnica de amostragem que se utiliza de redes de referência, por isso, torna-se apropriada para pesquisas com grupos de difícil acesso ou até mesmo quando se trata de temas mais privados. O estudo, portanto, conclui que a amostra em bola de neve é vantajosa, ao ser útil para pesquisas de cunho qualitativo (OCKORNI; GOMES, 2021). Assim, em função da rede de contatos e relacionamento, a amostra ocorreu dentro de um múltiplo mínimo de três, obedecendo o norte de pesquisa, a triangulação entre aceleradoras, investidores e *startups*, visando analisar as variáveis de estudo para que os achados venham a ter relevância e fundamento (HENRIQUES, 2012; MALHOTRA E LOPES E VEIGA, 2014).

As *startups* nascem como produtos das ondas que se formam de inovações e demandas de mercado. Cada onda de inovação tecnológica, desenvolve uma ou mais *startups*. Empresas que podem transformar a vida e o trabalho, facilitando as comunicações, reduzindo fronteiras e custos (LEE, 2013). O cerne do desenvolvimento da *startup* está na estrutura organizacional, na forma como as empresas lidam com a transformação e, como algumas *startups* buscam, de certa forma, alinhar as estratégias organizacionais. Por conseguinte, empresas que conseguem alinhar a gestão de marcas de forma a trabalhar o relacionamento com aceleradoras e investidores, acabam ingressando no mercado de forma incisiva e no patamar de empresas disruptivas.

As aceleradoras**,** por sua vez, permeiam o ecossistema tecnológico com o intuito de desenvolver as *startups* e criar a ponte com os investidores, e *Venture Capitals* (VCs), ou seja são a conexão entre investidores e *startups*. Assim, ademais de ser uma ponte de negócio, as aceleradoras agregam com capital empreendedor, *network,* e conhecimento para os negócios em estágio inicial. Além das aceleradoras, existem ainda as incubadoras de *startups*, que ajudam

empreendedores em estágios embrionários, de ideação até o começo da validação, promovendo o desenvolvimento da organização. As incubadoras são instituições que possuem objetivos e estrutura para gerar empreendimentos com o uso intensivo de tecnologia. Muitas vezes os negócios gerados nas incubadoras estão associados a instituições de ensino e centros de pesquisa (MARCUZZO *et al*, 2019).

Os investidores costuram o universo das *startups* para garantir um crescimento sólido e sustentável. Os investidores podem ser institucionais ou pessoas físicas, e financiam a empresa investida, em troca de uma participação no negócio. Existem diversos perfis de investidores, dentre os quais, os investidores anjo que, via de regra, investem em empresas locais e não usam mecanismos convencionais de controle, como negociação de cadeiras no conselho ou investimentos em fases mais avançadas da organização. Segundo Cumming e Zhang (2019), as empresas de investimento conhecidas como *Venture Capitals* buscam *startups* que estão um pouco mais consolidadas, entretanto ainda assim o investimento é de alto risco.

No Estado de Santa Catarina, referência tecnológica nacional, há uma concentração de empresas inovadoras. O setor de tecnologia conta com uma participação expressiva no PIB do estado, de 5,8% ou R$15,8 bilhões em receita, sendo que, de acordo com o estudo da Acate (2018), Santa Catarina tem um PIB na ordem de R$249 bilhões. Assim, a cidade de Florianópolis, capital do Estado, vem demonstrando grande relevância no contexto local e nacional no setor de tecnologia. Além disso, é considerada o segundo maior polo de empresas por habitantes, acima de 541 empresas por 100 mil habitantes, ficando apenas atrás de São Paulo de acordo com a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Esta seção apresenta as técnicas de coleta de dados utilizadas na pesquisa, sendo estas a documentação, entrevistas semiestruturadas e observação participante no contexto do ecossistema de *startups*, investidores e aceleradoras do Estado de Santa Catarina.

a) Análise Documental

A análise documental colabora como as demais técnicas de forma complementar e útil para subsidiar o estudo que utiliza abordagem qualitativa para compreensão científica dos fenômenos sociais da atualidade. Neste sentido, a documentação aqui presente consistiu em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma determinada finalidade e, nesse caso,

preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. Desta forma, a documentação vai ao encontro do objeto de pesquisa proposto por meio da análise de documentos internos das organizações, além de relatórios (quando disponíveis), notícias, matérias, informes, propagandas, ações de marca, redes sociais e balancetes.

Se debruçando sobre os documentos que são registros escritos visando proporcionar informações em prol da compreensão dos fatos e relações. Ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, visto que se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de um grupo específico. (DE SOUZA; KANTORSKI; LUIS, 2011). A análise documental busca extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento (DE SOUZA; KANTORSKI; LUIS, 2011).

b) Entrevistas Semiestruturadas

A entrevista como coleta de dados sobre um determinado fenômeno é a técnica mais utilizada no processo de trabalho e de campo. Assim, os pesquisadores buscam coletar dados objetivos e subjetivos. Assim, a entrevista é considerada como uma modalidade de interação entre duas ou mais pessoas (BATISTA; DE MATOS; NASCIMENTO, 2017). Dessa forma, a entrevista é utilizada com mais frequência na pesquisa qualitativa, reconhecida como uma técnica de alta qualidade para a coleta de dados. Nas ciências sociais, a entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada. Isso se deve ao fato de que a inter-relação, as experiências cotidianas e a linguagem do senso comum no momento da entrevista são condições indispensáveis para o êxito da pesquisa qualitativa (BATISTA; DE MATOS; NASCIMENTO, 2017).

Nesse sentido, a entrevista como técnica de coleta de dados possibilita o levantamento de dados da realidade empírica. Como pontos fortes há a flexibilidade na aplicação, facilidade de adaptação de protocolo, viabiliza a comprovação e esclarecimento de respostas, há uma taxa de resposta elevada e pode vir a ser aplicada a pessoas que não são aptas à leitura. Dentre os pontos fracos, se destacam: custo elevado, consome tempo na aplicação, sujeita à polarização do entrevistador, não garante o anonimato, sensível às características do entrevistador e entrevistado, requer treinamento especializado e algumas questões podem ser tendenciosas. Neste sentido, a entrevista é uma ferramenta que busca contextualizar o comportamento dos sujeitos, fazendo sua vinculação com os seus sentimentos, crenças e valores. Obtendo dados

sobre o passado recente ou longínquo, de maneira explícita, porém tranquila com o seu entrevistador, que transmitirá atitudes que se transformam em transferência e trocas mútuas de confiabilidade (RIBEIRO, 2008).

Com isso, a entrevista uma técnica utilizada de forma ampla nas ciências sociais e psicologia, visto que traz dados com maior profundidade e granularidade, ampliando o leque de dados que não podem ser encontrados em fontes documentais. Dessa forma, a entrevista é a técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações acerca do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, crenças, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes de interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores. Neste sentido, a validade técnica da entrevista deve ser feita pelo pesquisador quando precisar valer-se de respostas mais profundas para que os resultados de sua pesquisa sejam realmente atingidos de forma fidedigna (RIBEIRO, 2008). Assim, as entrevistas aconteceram com os informantes chave das organizações, por meio de telefonemas, videoconferências e, eventualmente, presenciais. As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, um modelo de entrevista flexível (BATISTA; DE MATOS; NASCIMENTO, 2017), possuindo roteiro prévio, mas abrindo espaço para maior espontaneidade à entrevista.

c) Observação participante

A observação participante, por sua vez, visa enriquecer a visão do pesquisador, podendo utilizar da tecnologia da informação como principal ferramenta para impor o rigor e veracidade dos dados coletados e, posteriormente, analisados. Ou seja, o pesquisador deve usar ferramentas primárias de pesquisas como gravadores em áudio e/ou vídeo, além da utilização de outras formas eletrônicas para as notas como laptops, notebooks, celulares, entre outros (MARIETTO, 2018). Além disso, outros aparatos eletrônicos como ferramentas secundárias de pesquisa também podem ser utilizados para a complementação das notas de campo. Como por exemplo, instrumentos como videoteipes e fotografias, além de documentos como brochuras, reportagens, panfletos, arquivos, documentos institucionais, cartões de visita, reportagens, acesso a sites entre outros tantos. Porém, é importante destacar que estes servem como complemento, pois a principal atenção recai sobre a interação pessoal do pesquisador com os indivíduos, grupo e contexto técnico institucional encontrado no ambiente de pesquisa (MARIETTO, 2018).

Com isso, a observação participante proporciona maior rigor a análise e aos resultados da observação. Abrindo uma janela de possibilidade, permitindo ver e rever repetidamente e cuidadosamente o evento (MARIETTO, 2018). Assim, possibilitando ao pesquisador identificar padrões de interação que fornecem uma base robusta para o rigor empírico. Dessa forma, a observação participante possibilita obter uma perspectiva holística e natural das matérias a serem estudadas. A observação participante tem uma abordagem na qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados (MÓNICO, 2017). Assim, é requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação. Além disso, a técnica de observação é de grande importância, visto que o autor da dissertação faz parte do ecossistema e tem acesso, vivência e condições de observar o fenômeno. Nesse sentido, as técnicas estão intrinsicamente associadas, visto que as entrevistas, e a observação, enquanto fontes primárias, embasaram a pesquisa. Ademais, para dar robustez à coleta de dados, a documentação, enquanto fonte secundária, enriquece os dados analisados.

3.5 Método de Análise de Conteúdo

De acordo com Krippendorff (2018) a análise de conteúdo é inerente à comunicação e possivelmente uma das técnicas de pesquisa mais importantes no contexto das ciências sociais. A técnica visa analisar dados em um contexto específico atribuído a um grupo ou cultura, assim, descrevendo o conteúdo da comunicação. A análise de conteúdo, segundo Caregnato e Mutti (2006) teve origem no início do século XX nos Estados Unidos para analisar o material jornalístico, ocorrendo um impulso entre 1940 e 1950, quando os cientistas começaram a se interessar pelos símbolos políticos, tendo este fato contribuído para seu desenvolvimento e aprimoramento entre 1950 e 1960, o que levou a análise de conteúdo a expandir-se por várias áreas. Portanto, a técnica existe há mais de meio século em diversos setores das ciências humanas, sendo anterior inclusive à análise de discurso. A definição da análise de conteúdo em 1943 era como sendo “a semântica estatística do discurso político”. Assim, a análise de conteúdo pode ser quantitativa e qualitativa. Existe uma diferença entre as duas abordagens, na abordagem quantitativa se define uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto. Na abordagem qualitativa, por sua vez, se considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo em determinado fragmento da mensagem (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

O método de análise de conteúdo foi elucidado por Bardin (1977), que definiu como um conjunto de técnicas de análise das comunicações e texto. Assim, não se trata de um

instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou com maior rigor um único instrumento, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, o das comunicações. Com isso, documentos e objetivos dos investigadores buscam desmascarar a axiologia subjacente por meio de análise do material. Dessa forma, a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá compreender o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (BARDIN, 1977).

Desta forma, Bardin (1977) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Entretanto, a própria autora afirma que este conceito não é suficiente para definir a especificidade da técnica, adicionando que a intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção. Neste sentido, segundo Campos (2004), a inferência ocorre pautada em indicadores quantitativos ou qualitativos. Atualmente, a técnica de análise de conteúdo refere-se ao estudo tanto dos conteúdos nas figuras de linguagem, reticências, entrelinhas e de manifestos. Assim, a análise textual será feita de forma manual e serão propostas categorias de análises com base nos pilares teóricos.

Ainda, a análise de conteúdo é um método muito utilizado nas ciências sociais para estudos de conteúdo em comunicação e textos que parte de uma perspectiva quantitativa, analisando numericamente a frequência de ocorrência de determinados termos, construções e referências em um texto. Com isso, a análise de conteúdo incide sobre várias mensagens desde obras literárias até entrevistas. O investigador constrói um conhecimento analisando o discurso, a disposição e os termos utilizados pelo locutor. Ou seja, compreender as entrelinhas. Assim, o investigador necessita utilizar métodos de análise de conteúdo que implicam no uso de processos técnicos relativamente precisos, não devendo se preocupar apenas com aspectos formais, que servem somente de indicadores de atividade cognitiva do locutor (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Para Flick (2004), o objetivo da análise de conteúdo é o exame sistemático do material comunicativo (originalmente da mídia em particular). Não consistindo exclusivamente em textos: material musical, pictórico, plástico ou outro material semelhante também pode ser tratado. O que é essencial, no entanto, é que o material comunicativo deve ser corrigido ou registrado de alguma forma. A análise de conteúdo é, obviamente, uma técnica que deriva das ciências da comunicação. Entanto, é capaz de servir para análise sistemática em uma ampla gama de domínios científicos. Além disso, a análise de conteúdo moderna não mais visa apenas o conteúdo do material verbal. Ambos aspectos formais e conteúdo de significado latente

podem ser também objetos de estudo. A ideia básica de um qualitativo a análise de conteúdo, então, consiste em manter a natureza sistemática da análise de conteúdo para várias etapas da análise qualitativa, sem realizar quantificações precipitadas (FLICK, 2004).

De acordo com Moraes (1999), a análise de conteúdo constitui um método de pesquisa usado para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Assim, essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Esse método de pesquisa faz parte de uma busca teórica e prática, com um significado especial no campo das investigações sociais. Constitui-se em bem mais do que uma simples técnica de análise de dados, representando uma abordagem metodológica com características e possibilidades próprias. (MORAES, 1999).

Para Bardin (1977), referência no que tange análise de conteúdo devido à ampla utilização desta autora nas pesquisas e artigos, o método é definido como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, que sejam de caráter quantitativos ou não (BARDIN, 1977; CAREGNATO E MUTTI, 2006). Dessa forma, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

4 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para organizar as fases de análise de conteúdo, é importante delimitar a forma de execução que pode ser dividida. Assim, todo o processo analítico pode ser organizado em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados**,** que inclui a inferência e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais delimitadas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Dessa forma, a fase compreende a leitura geral do material escolhido para a análise, no caso de análise de entrevistas, estas já deverão estar transcritas. De forma geral, efetua-se a organização do material a ser investigado, a sistematização serve para que o analista possa conduzir as operações sucessivas de análise. Sendo que esta fase compreende a leitura flutuante, que é o primeiro contato com os documentos da coleta de dados. Este é o momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas. Assim, é feita a escolha dos documentos, que consiste na definição do corpus de

análise. Por fim, é feita a formulação dos construtos e objetivos, a partir da leitura inicial dos dados (SILVA; FOSSÁ, 2015; BARDIN, 1977; FURTADO, 2018).

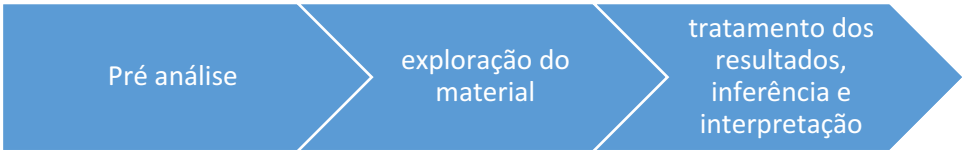
Assim que a primeira fase é concluída, parte-se para a exploração do material. A segunda fase, que consiste na construção das operações de codificação, considera-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação, além da agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas (SILVA; FOSSÁ, 2015). A codificação é a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. Nessa fase, o texto das entrevistas, e, de todo o material coletado, é recortado em unidades de registro. As unidades de registro são os parágrafos de cada entrevista, assim como textos de documentos, ou anotações de diários de campo (SILVA; FOSSÁ, 2015; BARDIN, 1977; FURTADO, 2018; SERAMIM; WALTER, 2017).

Com isso, a partir desses parágrafos, as palavras-chaves são identificadas, e o resumo de cada parágrafo é utilizado para realizar uma primeira categorização. Essas categorias, são agrupadas de acordo com temas correlatos, e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais, por sua vez, são agrupadas de forma temática, originando as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função da ocorrência dos temas resultam nas categorias finais. Assim, o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), aglutinadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, possibilitando as inferências (SILVA; FOSSÁ, 2015). Por este processo indutivo ou inferencial, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também busca outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira (SILVA; FOSSÁ, 2015).

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, busca captar os conteúdos latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação) (SILVA; FOSSÁ, 2015). A análise comparativa é realizada por meio das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados similares e os que foram concebidos como diferentes (SILVA; FOSSÁ, 2015; BARDIN, 1977; FURTADO, 2018).

No Fluxograma 1, abaixo, é possível visualizar as fases da análise de conteúdo:

Fluxograma 1 – As fases da análise de conteúdo



Fonte: elaboração do autor (2021).

Dessa forma, as etapas da análise de conteúdo irão balizar a pesquisa, sendo um fio condutor do estudo.

4.1 FASE 1: PRÉ-ANÁLISE

Esta seção é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais delimitadas pelo referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas.

4.1.1 Principais Implicações Teóricas e Práticas

Segundo Silva e Menezes (2001), o levantamento de hipóteses, consiste na adoção da linha de raciocínio de quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar a dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou as validações de construtos elaborados a partir de hipóteses. Dos construtos formulados, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Assim, falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas dos construtos. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar o construto, no método hipótetico-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-los (SILVA; MENEZES, 2001). Neste sentido, apresentam-se a seguir três construtos para verificação com o desenvolvimento deste estudo:

C1 – A ancoragem de estratégias organizacionais no constructo da gestão de marcas auxilia organizações a garantir êxito nos relacionamentos B2B.

Por meio da gestão da marca, os relacionamentos fluem no mercado B2B e pontos centrais no mercado B2C como preço, praça e fatores tangíveis não explicam perfeitamente a forma de compra no mercado B2B, sugerindo que aspectos emocionais também exercem

influência na tomada de decisão na compra corporativa (HAUBMANN, 2016). Por conseguinte, a gestão de marcas é importante não apenas para empresas que disponibilizam seus produtos em gôndolas, mas para o mercado B2B permite que a empresa crie relacionamentos duradouros e confiáveis e, com isso, responda melhor às dinâmicas e mudanças de mercado (FLOWERS, 2018). Para alicerçar estratégias organizacionais nas bases de conhecimento sobre mensuração de valor de marca e modelos de *brand equity* (AAKER, 1993; Keller, 1993; OLIVEIRA, 2013; LIN *et al*, 2019) tanto na perspectiva econômica/financeira quanto sob o prisma do mercado consumidor/organizacional, é necessário ter um ambiente intraorganizacional que compreenda e apoie as demandas de gestão de marca, segmentando clientes cuidadosamente e encontrando as associações e gatilhos emocionais para a marca (GERMAN; NECHITA, 2015).

C2 - Ações de *branding* quando bem executadas por *startups*, aceleradoras e investidores podem operar como ativos estratégicos na busca por vantagem competitiva**.**

A *American Marketing Association (*AMA*,* 2020*)* destaca que a marca distingue e diferencia uma organização de outros fornecedores, conferindo lhe uma vantagem competitiva e relevância no mercado. Pesquisas estabelecem e avaliam que no contexto de gestão de marcas no marketing B2B, dados e tecnologia caminham lado a lado e auxiliam os gestores nos primeiros passos de tomada de decisão (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Assim, as atividades de *branding* e geração de demanda no Marketing B2B são cada vez mais eficazes. Entretanto, estudos corroboram que o *branding* no mercado B2B é escasso e traz pouca granularidade (YADAV; PAVLOU, 2014; GERMAN; NECHITA, 2015) e existem algumas lacunas de pesquisa tais como a compreensão de como as firmas promovem suas marcas no contexto B2B, quais estratégias são desenhadas para alavancar a gestão de marcas, e como as organizações avaliam e fazem a gestão da comunicação de *branding* por meio de seus canais com o mercado B2B (LIN *et al*, 2019).

C3 - Ações de *branding* podem gerar retorno do investimento dentro do prisma do marketing B2B.

Segundo a Mckinsey & Company (2020), com uma compreensão mais clara das preferências e do comportamento do consumidor nos estágios iniciais de sua jornada de compra, as empresas relatam ganhos de eficiência de marketing de até 30% e crescimento incremental

de receita de até 10%, sem necessariamente aumentar o orçamento de marketing. No mercado B2B, devido a ciclos de vendas e investimentos maiores, a confiança é um fator determinante no fechamento de negócios e é reforçada pela consistência e na forma como a empresa responde e é representada visualmente e verbalmente. Os valores da empresa são expressados de diferentes formas, através do logo, pessoas, produto, serviço, website ou até mesmo por meio de uma conversa telefônica (FLOWERS, 2018). Na gestão de marcas no mercado B2B, elementos-chave devem ser utilizados pelos tomadores de decisão para obtenção de performance, vendas e consistência de faturamento. Diante disso, é possível inferir que há resultados expressivos das ações de *branding* e *ROI* dentro do prisma do marketing B2B.

4.1.2 Categorias de Análise

Esta seção apresenta as categorias de análise, desenvolvidas a partir das implicações apresentadas na seção anterior. As categorias de análise buscam balizar a dissertação, sendo estas: gestão de marca, vantagem competitiva, retorno do investimento e *brand equity*.

a) Gestão de marca

A gestão de marca corresponde a ações e programas de *branding* utilizados pelas organizações. Com isso, é possível compreender como as firmas promovem suas marcas no contexto B2B, quais estratégias são desenhadas para alavancar a gestão de marcas, e como as organizações avaliam e fazem a gestão da comunicação de marca por meio de seus canais com o mercado B2B (LIN *et al*, 2019). Os primeiros modelos de *branding* foram desenvolvidos por Aaker (1993) e Keller (1993) ao reconhecer componentes de *brand equity, brand awareness, brand loyalty* e valor percebido (LIN *et al*, 2019). Assim, uma marca pode vir a ser uma organização, uma pessoa ou até mesmo um local. Com isso, cada vez mais as empresas e outras organizações chegam à conclusão de que os ativos mais valiosos são as marcas associadas aos seus produtos ou serviços (KELLER, 2013).

b) Vantagem competitiva

Vantagem competitiva, segundo a American Marketing Association (AMA, 2020) destaca que a marca distingue e diferencia uma organização de outros fornecedores, conferindo lhe uma vantagem e relevância nos relacionamentos com seus mercados e *stakeholders* em relação à concorrência. Dessa forma, a gestão de marcas de uma organização é de grande valia e pode vir a se tornar uma vantagem competitiva (HOLLAND, 2017; KELLER, 2013). A vantagem competitiva é essencial quando os concorrentes não conseguem duplicar a habilidade especial de uma determinada organização. Um pilar importante de vantagem competitiva pode vir a ser as pessoas que compõem uma organização. Assim, uma das maneiras mais eficazes de garantir vantagem competitiva é fazer o melhor uso do conhecimento, das habilidades e de outros ativos humanos de uma companhia ou instituição (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

c) Retorno do investimento

Organizações com uma compreensão mais clara das preferências e do comportamento do consumidor nos estágios iniciais de sua jornada de compra, relatam ganhos de eficiência de marketing. No que tange o retorno do investimento, empresas relatam ganhos de eficiência de marketing de até 30% e crescimento incremental de receita de até 10%, sem necessariamente aumentar o orçamento de marketing (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Ou seja, ter uma estratégia de *branding* e compreender o comportamento do mercado consumidor e organizacional, permite que o investimento em gestão de marcas traga retornos expressivos e mensuráveis.

d) *Brand equity*

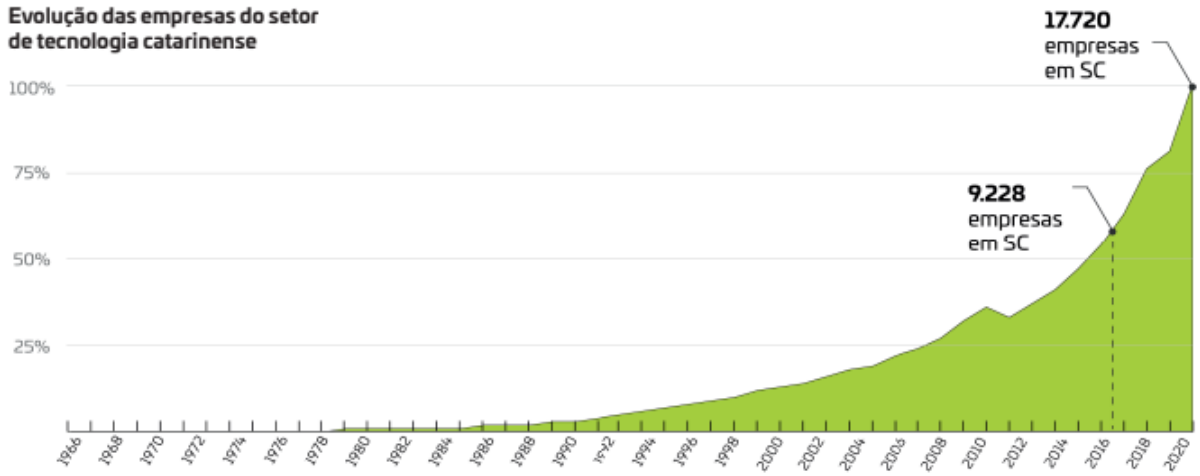
A compreensão de diferenciação de marcas perpassa o conceito de *brand equity*. Para Aaker (1993) *brand equity* é percepção do consumidor a respeito do valor agregado ao produto ou serviço associado à marca. Ou seja, o quão imponente é o ativo de marca que pode vir a agregar no entregável final. Do ponto de vista da organização o *brand equity* é tido como um ativo extremamente valioso, podendo influenciar a forma como os consumidores veem a marca (AAKER, 1993). O estudo de *brand equity* emerge de uma estratégia pautada em aumentar a produtividade do marketing, dado o cenário de aumento de custos de produção, concorrência acirrada e um platô na demanda em diversos mercados, com isso, empresas buscam aumentar a eficiência nos investimentos em marketing.

Como consequência, os executivos de marketing necessitam de uma compreensão mais profunda do consumidor como pilar para desenhar estratégias de marketing mais assertivas. Provavelmente, o ativo mais valioso de uma empresa para aumentar a eficiência do marketing é o conhecimento e imagem que foi criado nas mentes dos clientes acerca da organização. Avaliações e relatórios financeiros têm pouco ou valor nulo para a organização se os gestores não sabem extrair o valor de *brand equity*. Assim, desenvolvendo estratégias de marcas com potenciais lucrativos astronômicos. Além disso, o *brand equity* pautado na visão do cliente é definido como o efeito que ocorre quando o cliente é familiar com a marca e guarda algumas memórias fortes e únicas que remetem imediatamente à experiência, serviço ou produto da organização (KELLER, 1993). Assim, é possível ter um ganho de produtividade, aumento de receita, e posicionamento estratégico utilizando o *brand equity* como alavanca organizacional.

4.1.3 Córpus da Análise

O córpus da análise foi definido com base nos principais *players* do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, referência no que tange tecnologia no cenário nacional, onde há uma concentração de empresas inovadoras. O setor de tecnologia conta com uma participação expressiva no PIB do estado, de 5,8% ou R$15,8 bilhões em receita, sendo que, segundo estudo da Acate (2018), Santa Catarina tem um PIB na ordem de R$249 bilhões. Neste cenário, a cidade de Florianópolis, capital do Estado, tem demonstrado grande relevância no contexto local e nacional no setor de tecnologia. Além disso, é considerada o segundo maior polo de empresas por habitantes, acima de 541 empresas por 100 mil habitantes, ficando apenas atrás de São Paulo de acordo com a Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia – ACATE. Nessa perspectiva, Florianópolis se destaca também em âmbito nacional, sendo a 16ª cidade com maior volume de empresas sendo algumas delas candidatas a unicórnio (ACATE, 2019). Em Santa Catarina são 11.274 empresas que estão distribuídas em todas as mesorregiões do estado. A Grande Florianópolis é a região com maior número de empresas, com 32% do total. Na sequência aparecem as regiões do Vale do Itajaí, com 27% e Norte, com 20%. Por fim, as regiões do Oeste, Sul e Serra Catarinense aparecem com cerca de 20% do total de empresas.

Figura 4 – Evolução das empresas do setor de tecnologia catarinense



Fonte: ACATE Tech Report (2021).

O crescimento do ecossistema catarinense de tecnologia é expressivo. Em 2016, o número de empresas do setor de tecnologia chegou a 9.228, atingindo 17.720 empresas em 2020. Em comparação com 2019, quase 4 mil empresas foram incorporadas ao setor, representando um crescimento de 28,4% (ACATE, 2021). Assim, dentro do objeto de estudo delimitado e do recorte do córpus estão as *startups*, aceleradoras e investidores da região.

As *startups* são companhias de crescimento acelerado e muitas vezes não têm uma definição consensual clara, usualmente são empresas em estágio inicial de desenvolvimento e que estão calibrando o *product-market fit*, dessa forma, delimitam um produto ou serviço que satisfaça uma forte demanda de mercado, sendo o primeiro passo para a criação de um empreendimento de sucesso. As *startups* têm a capacidade e resiliência de corrigir a rota na fase inicial, visto que são organizações ágeis, pequenas e adaptáveis (WOODS, 2018). Assim, sem grandes esforços conseguem "*pivotar*" seus produtos, mudando o rumo do negócio. As *startups* são produtos das ondas que se nascem das inovações e demandas do próprio mercado. Com isso, cada onda de inovação de cunho tecnológico, desenvolve uma ou mais *startups*. Empresas que podem transformar a vida e o trabalho, facilitando as comunicações, reduzindo fronteiras e custos (LEE, 2013).

As aceleradoras**,** por sua vez, permeiam o ecossistema tecnológico com o intuito de desenvolver as *startups* e estabelecem a ponte com os investidores, e *Venture Capitals* (VCs), ou seja, são a conexão entre investidores e *startups* (MARCUZZO *et al*, 2019). Na outra ponta, os investidores costuram o universo das *startups* para garantir um crescimento sólido e sustentável. Os investidores podem ser institucionais ou pessoas físicas, e financiam a empresa investida, em troca de uma participação no negócio. Existem diversos perfis de investidores, dentre os quais, os investidores anjo que, via de regra, investem em empresas locais e não usam mecanismos convencionais de controle, como negociação de cadeiras no conselho ou investimentos em fases mais avançadas da organização. Segundo Cumming e Zhang (2019), as empresas de investimento conhecidas como *Venture Capitals* buscam *startups* que estão um pouco mais consolidadas, entretanto ainda assim o investimento é de alto risco.

Na Tabela 2 a seguir, organizada em ordem alfabética, estão descritos os *players* relevantes no ecossistema de inovação e tecnologia que circundam Santa Catarina analisados em profundidade na pesquisa.

Tabela 2 – Organizações investigadas

Organização	**Relevância**
49Educação	A 49Educação é um ecossistema completo para o desenvolvimento de super founders, Atuam do zero à captação de investimento.
6place	Startup de inclusão digital. Atuam como marketplace, integrando os sistemas do lojista com distribuidores e indústrias, acabando com qualquer tipo de assimetria de informação.
ACATE	A ACATE é uma entidade que apoia startups e empresas de todos os portes e de diversos segmentos que integram o ecossistema do setor de tecnologia do estado de Santa Catarina.
ACIF	No que diz respeito aos empreendedores e empresários de Florianópolis, a ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis) busca representar e integrar a classe empresarial de Florianópolis. Há mais de cem anos a entidade vem dando voz aos interesses do setor produtivo catarinense e trabalhando a favor de diversas bandeiras da sociedade
Ahgora	Startup de HR Tech que desenvolve tecnologias inovadoras para recursos humanos, com o objetivo de empoderar profissionais da área com tempo, ferramentas e dados em tempo real para torná-los mais estratégicos.
Angel Investor Club	O Angel Investor Club é um hub de entusiastas, agentes do ecossistema de inovação e investidores anjo, presentes em 25 estados do Brasil e outros países. Somos unidos pelo propósito de fomentar o empreendedorismo por meio da colaboração e

	cooperação, através da construção de uma rede de networking e investimentos inteligentes.
Barrah (B1)	O Barrah nasceu em um family office com forte DNA empreendedor. A organização é um fundo de venture capital.
Brand Gym	A Brand Gym é a maior agência de branding para startups e empresas de tecnologia.
Business Growth hacking ABF	Consultoria de negócios e projetos acessível para pequenos empreendedores. O objetivo é levar para as pequenas empresas o conhecimento que normalmente está financeiramente disponível somente para as grandes empresas.
FAPESC	Instituição pública de fomento. A FAPESC promove o ecossistema catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de fomento e da integração de seus agentes, objetivando o avanço de todas as áreas do conhecimento, o equilíbrio regional, o desenvolvimento econômico sustentável e a melhoria da qualidade de vida do cidadão catarinense.
Fazendas Bioma	Startup de fazendas urbanas verticais inteligentes para a produção de hortaliças em ambiente controlado no ponto de venda.
Governo do Estado de Santa Catarina	O governo de Santa Catarina conta com uma estrutura organizacional que, com coordenação direta do governador do Estado, é responsável pelas políticas relacionadas aos diferentes setores da administração pública estadual. Tratam-se de Secretarias, Empresas, Autarquias e Fundações.
Inovativa Brasil	Maior aceleradora do Brasil e América Latina.
Instituto Gene	O Instituto Gene é uma associação civil sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o desenvolvimento multissetorial por meio do estímulo e suporte à inovação e ao empreendedorismo. Atualmente, vem atuando diretamente no apoio a geração de empresas inovadoras, por meio da Incubadora de Empresas e, subsequentemente, captação de recursos por meio de projetos.
JusHub	A startup jurídica, plataforma tecnológica de conexão L2L (legal to legal) do Brasil, que dá eficiência na contratação de serviços jurídicos por departamentos jurídicos ou escritórios de advocacia juntos aos advogados da base. Atuando na ineficiência do setor jurídico na contratação de advogados através de soluções tecnológicas.
Kaffa Tec.	Startup Edtech de Marketing e Comunicação, faz parte da observação participante. Atua no braço de comunicação da marca com o cliente, com foco em aumentar o ticket médio e as vendas.
Notato Digital	Startup de cardápio digital de salão e delivery, conectando o parque gastronômico.
Paypow	Startup que simplifica e melhora a experiência do usuário, ao realizar pedidos pelo celular em hotéis, resorts, pousadas e restaurantes.
PediUai	Startup PediUai Delivery (pediuai.com.br), marca incorporada com o aplicativo Aiboo (aiboo.com). Um Marketplace de delivery de comida para cidades

	pequenas onde os grandes *players* não conseguem atuar.
SeedCap	Aceleradora e hub de investimentos em empresas inovadoras do oeste catarinense.
Sinova/ UFSC	Aceleradora que fez a Kaffa modular o modelo de negócios dentro da UFSC.
Techbay	Empresa com foco em projetos de energia renovável. Atuação na área de engenharia, contemplando estudo e avaliação de cada caso.
TXM Business	Startup com foco em desenvolver o empreendedorismo por meio de uma metodologia focada em cocriação.
Valfre Advogados	Plataforma de advocacia ágil e inovadora. Soluções e serviços customizados para startups e investidores do ecossistema inovador.
Voltbras	Startup de gestão para veículos elétricos.
Zipper	Startup que conecta vendedores e clientes, plataforma de inteligência em vendas omnichannel do varejo.

Fonte: Elaboração do autor, 2022.

4.1.4 Organização e Sistematização dos Dados

Esta seção apresenta a organização e sistematização dos dados como forma de preparar a fase de exploração do material. Assim, estão descritos os elementos abordados no levantamento e coleta de dados.

a) Documentação

Para a documentação, calcada em dados secundários, se deu com base na verificação de conteúdo fornecido nos websites, portais oficiais e redes sociais das organizações listadas abaixo. Dessa forma, os documentos ajudaram na análise de conteúdo trazendo a triangulação de *startups*, investidores e aceleradoras. Os documentos utilizados estão expressos na Tabela 3, abaixo, em ordem alfabética.

Tabela 3 – Documentos utilizados na análise

Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
49Educação https://49educacao.com.br/marketing/branding/	A 49Educação é um ecossistema completo para o desenvolvimento de super founders, Atuam do zero à captação de investimento.	Entender como o escopo da 49Educação se conecta com branding B2B dentro de Santa Catarina.

Fonte	Conteúdo	Objetivo da Análise
ACATE https://www.acate.com.br/blog-da-acate/o-que-e-a-acate/	A ACATE é uma entidade que apoia startups e empresas do ecossistema do setor de tecnologia do estado de Santa Catarina. O apoio promovido pela ACATE às startups e empresas se dá por programas como a incubadora MIDITEC, A conexão entre negócios ocorre por meio das Verticais, que reúnem empreendedores que atuam em um mesmo segmento com a finalidade de fomentar projetos e iniciativas para suas respectivas áreas.	Entender o escopo da ACATE enquanto entidade que fomenta o ecossistema empreendedor em Santa Catarina na perspectiva de branding.
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
ACIF https://www.acif.org.br/a-acif/historico/ https://www.instagram.com/p/CcqGCQkLN7g/	No que diz respeito aos empreendedores e empresários de Florianópolis, a ACIF (Associação Comercial e Industrial de Florianópolis) busca representar e integrar a classe empresarial de Florianópolis. Há mais de cem anos a entidade vem dando voz aos interesses do setor produtivo catarinense e trabalhando a favor de diversas bandeiras da sociedade. Esse passado de tantas conquistas é a base de sua representatividade e a motivação para continuar. Assim, ações são realizadas e projetadas para garantir o desenvolvimento econômico e social da região. Hoje a ACIF representa o interesse de aproximadamente quatro mil associados, buscando constantemente apoiar medidas políticas e econômicas que favoreçam o empreendedorismo e permitam a geração de trabalho e renda.	Compreender como a classe empresarial, produtiva e empreendedora de Florianópolis se organiza e se posiciona dentro do branding B2B.
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
Barrah (B1) https://www.linkedin.com/company/barrah/about	No contexto dos investidores, há uma grande dificuldade de empreendedores atingirem a primeira milha da jornada empreendedora sem expertise, capital e conhecimento. Segundo a página do Linkedin do Barrah, o basecamp do empreendedorismo.	Entender a conexão do capital de *venture capital* com a jornada empreendedora no âmbito de branding B2B.
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
Brand Gym https://brandgym.com.br https://medium.com/brandgym/posicionamento-%C3%A9-melhor-apresentar-o-produto-pelo-oceano-azul-ou-concorrer-no-oceano-vermelho-d9f87e96a7f6	No universo das *startups*, de acordo com o portal da Brand Gym, startup de branding, as startups que mais crescem têm uma marca estruturada, que gera conexão com o consumidor. Dessa maneira, o *branding* também pode ser um grande aliado para introduzir um novo produto ou novo hábito, visto que é essencial quando falamos de tecnologia e da criação de novas categorias de mercado.	Entender o crescimento das startups e a correlação com *branding*.
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
FAPESC https://www.fapesc.sc.gov.br/historico/	A história da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina tem início em 5 de junho de 1990 quando foi instituído o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina (Funcitec). Em 2020, a Fapesc atualizou sua identidade visual incorporando a Inovação também ao seu material	Entender como o Estado de Santa Catarina fomenta a inovação e atua na comunicação da marca por meio de branding.

	visual. A nova logomarca da Fapesc traz, inclusive, a Inovação como inspiração. Seus traços são baseados em cromossomos que se juntam até formar a imagem do cérebro humano. Sua missão foi se consolidando ao longo dos anos, sempre buscando promover o ecossistema catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de fomento e da integração de seus agentes, objetivando o avanço de todas as áreas do conhecimento, o equilíbrio regional, o desenvolvimento econômico sustentável e a melhoria da qualidade de vida do cidadão catarinense.	
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
Governo do Estado de Santa Catarina https://www.sc.gov.br/conhecasc/economia https://www.instagram.com/p/CbWFPwuuub7/	A economia catarinense é bastante diversificada e está organizada em vários polos distribuídos por diferentes regiões do Estado. A diversidade de climas, paisagens e relevos estimula o desenvolvimento de inúmeras atividades, da agricultura ao turismo, atraindo investidores de segmentos distintos e permitindo que a riqueza não fique concentrada em apenas uma área. A Grande Florianópolis destaca-se nos setores de tecnologia, turismo, serviços e construção civil. O Estado busca conectar os diversos setores da economia por meio da tecnologia, em março de 2022 foi lançado o Programa Conecta Agro SC, destinando R$ 100 Milhões para melhorar a conectividade no campo nos próximos dois anos. A intenção é cobrir boa parte dos municípios com estrutura de fibra ótica. Os cabos de internet passarão nas principais estradas rurais de Santa Catarina e a Secretaria da Agricultura dará o suporte para que os produtores consigam fazer a conexão com suas propriedades.	Entender a economia catarinense é apresentada pelo Governo do Estado dentro de branding, e como os seus principais setores se conectam com o ecossistema de tecnologia e inovação.
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
Inovativa https://www.inovativa.online	No que tange as aceleradoras, o hub de aceleração e inovação, Inovativa Brasil, traz uma política pública que apoia o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo inovador no Brasil. Os programas e eventos do InovAtiva promovem diferentes oportunidades de aceleração de negócios inovadores, conexão com potenciais investidores e parceiros, e capacitação de empreendedores.	Entender como as aceleradoras capacitam e conectam os empreendedores com potenciais investidores dentro da ótica de branding.
Fonte	**Conteúdo**	**Objetivo da Análise**
SINOVA/UFSC https://www.instagram.com/p/CcBPMwqO8wE/ https://sinova.ufsc.br/2022/04/06/atuador-com-rigidez-variavel-para-aplicacao-em-suspensoes-automobilisticas-e-o-primeiro-deposito-de-pedido-de-patente-da-ufsc-em-2022/	A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) depositou o primeiro pedido de patente do ano de 2022 junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) no começo de fevereiro. Trata-se do "Atuador com Rigidez Variável para Aplicação em Suspensões Automobilísticas", A tecnologia foi desenvolvida 100% no Laboratório de robótica aplicada Raul Guenther, do Centro Tecnológico (CTC) da UFSC. A invenção é de autoria de Guilherme Vinicius Smaniotto Bernardi, mestrando em Engenharia Mecânica (EMC) na UFSC. São co-autores o Dr. Henrique Simas, professor pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica (POSMEC) na área de robótica industrial, e o Dr. Rodrigo de Souza Vieira, professor da EMC, que atua	Compreender como a inovação desenvolvida na UFSC é apresentada na ótica de branding, e, como se conecta com o ecossistema e mercado.

	nas áreas de componentes mecânicos e dinâmica de máquinas e veículos.	

Fonte: Elaboração do autor, 2022.

Os documentos avaliados trazem granularidade de informação contendo conteúdos relevantes do ecossistema inovador e empreendedor de Santa Catarina.

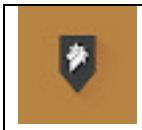
b) Entrevistas

As entrevistas, conforme descrito no Quadro 1 construído com foco nas organizações, e disposto em ordem alfabética, visam identificar os desafios que circundam o ecossistema de *startups*, investidores e aceleradoras, sob a perspectiva da gestão de marcas no mercado B2B. Para esta pesquisa foram conduzidas dezenove entrevistas com os principais tomadores de decisão do ecossistema de inovação que permeiam o Estado de Santa Catarina. Os entrevistados são especialistas e referências na área, visto que detêm o conhecimento das organizações e balizam o norte estratégico do universo das *startups*, investidores e aceleradoras.

Quadro 1 – organização, relevância e entrevistado

Organização	Relevância	Entrevistado
6place	Startup de inclusão digital. Atuam como marketplace, integrando os sistemas do lojista com distribuidores e indústrias, acabando com qualquer tipo de assimetria de informação.	Luis Henrique Stockler Chief Commercial Officer (CCO)
ACATE	A ACATE é uma entidade que apoia startups e empresas do ecossistema do setor de tecnologia do estado de Santa Catarina.	Bárbara Ruhland Coordedora de Marketing
Ahgora	Startup de HR Tech que desenvolve tecnologias inovadoras para recursos humanos, com o objetivo de empoderar profissionais da área com tempo, ferramentas e dados em tempo real para torná-los mais estratégicos.	Norberto Dias Diretor Operacional e Industrial
Angel Investor Club	O Angel Investor Club é um hub de entusiastas, agentes do ecossistema de inovação e investidores anjo, presentes em 25 estados do Brasil e outros países. São unidos pelo propósito de fomentar o empreendedorismo por meio da colaboração e cooperação, através da construção de uma rede de networking e investimentos inteligentes.	Anderson Diehl Founder
Business Growth hacking ABF	Consultoria de negócios e projetos acessível para pequenos empreendedores. O objetivo é levar para as pequenas empresas o conhecimento que normalmente está financeiramente disponível somente para as grandes empresas.	André Ferreira Founder
FAPESC	Instituição pública de fomento. A FAPESC promove o ecossistema catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de fomento e da	Gabriela Mager Gerente de Inovação

fapesc Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina	integração de seus agentes, objetivando o avanço de todas as áreas do conhecimento, o equilíbrio regional, o desenvolvimento econômico sustentável e a melhoria da qualidade de vida do cidadão catarinense.	Camila Ferreira Nunes Coordenadora de Projetos
Fazendas Bioma	Startup de fazendas urbanas verticais inteligentes para a produção de hortaliças em ambiente controlado no ponto de venda.	Leonardo Corrêa Founder
Instituto Gene Gene conecta	O Instituto Gene é uma associação civil sem fins lucrativos que tem como objetivo promover o desenvolvimento multissetorial por meio do estímulo e suporte à inovação e ao empreendedorismo. Atualmente, vem atuando diretamente no apoio a geração de empresas inovadoras, por meio da Incubadora de Empresas e, subsequentemente, captação de recursos por meio de projetos.	Yuri Apolônio Gerente
JusHub	A startup jurídica, plataforma tecnológica de conexão L2L (legal to legal) do Brasil, que dá eficiência na contratação de serviços jurídicos por departamentos jurídicos ou escritórios de advocacia juntos aos advogados da base. Atuando na ineficiência do setor jurídico na contratação de advogados através de soluções tecnológicas.	Rafael de Miranda Santos Founder
Notato Digital notato	Startup de cardápio digital de salão e delivery, conectando o parque gastronômico.	Marcela Santana Founder
Paypow paypow take and go!	Startup que simplifica e melhora a experiência do usuário, ao realizar pedidos pelo celular em hotéis, resorts, pousadas e restaurantes.	Paulo Eduardo de Oliveira Founder
PediUai Aiboo	Startup PediUai Delivery (pediuai.com.br), marca incorporada com o aplicativo Aiboo (aiboo.com). Um Marketplace de delivery de comida para cidades pequenas onde os grandes *players* não conseguem atuar.	Rodrigo Sousa Founder
SeedCap Investimentos & Aceleração seed cap	Aceleradora e hub de investimentos em empresas inovadoras do oeste catarinense.	Willian Suzin CEO Thales Akimoto Head de Aceleração
Sinova/ UFSC SINOVA SECRETARIA DE INOVAÇÃO	Aceleradora que fez a Kaffa estruturar o modelo de negócios dentro da UFSC.	Alfredo Kleper Chaves Lavor Mentor Catarina Erika Saito Mentora
Techbay Techbay engenharia	Empresa com foco em projetos de energia renovável. Atuação na área de engenharia, contemplando estudo e avaliação de cada caso.	José Henrique Hoeschl Mendonça Sócio-diretor
TXM Business TXM BUSINESS	Startup com foco em desenvolver o empreendedorismo por meio de uma metodologia focada em cocriação.	José Eduardo Machado Jr. Coordenador
Valfre Advogados	Plataforma de advocacia ágil e inovadora. Soluções e serviços customizados para startups e investidores do ecossistema inovador.	Luis Felipe Pinto Valfre Sócio

		
Voltbras	Startup de gestão para veículos elétricos.	Bernardo Durieux Diretor Executivo
Zipper	Startup que conecta vendedores e clientes, plataforma de inteligência em vendas omnichannel do varejo.	Rafael Gazola Carvalho Co-fundador

Fonte: Elaboração do autor, 2021.

Para balizar as entrevistas com os tomadores de decisão, foi utilizado o seguinte roteiro, como apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Roteiro de entrevista

Pergunta	**Guia**
Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?	Guia: posicionamento de marca; arquitetura de marca, marca-produto e marca-organização; elementos de marca: nome, slogan, design, embalagem, personagem, símbolo; sistema de identidade e portfolio.
Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?	Guia: Network, roadshow, treinamento interno, disseminação da cultura da marca, comunicação e ativação de marca.
Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?	Guia: Relacionamentos mais lucrativos, longos, sólidos; novos parceiros; posicionamento diferente da concorrência (melhor/mais forte/mais qualidade) e atrai investimento. Guia Brand Equity: valor percebido, consciência e notoriedade da marca, qualidade percebida, fidelidade/lealdade à marca, associações positivas, imagem organizacional.
Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?	Guia: Retorno financeiro, lucratividade, aumento de vendas, novas parcerias, recompra. Guia Brand Equity: valor percebido, consciência e notoriedade da marca, qualidade percebida, lealdade à marca, associações positivas, imagem organizacional.
Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?	Guia Brand Equity: valor percebido, consciência e notoriedade da marca, qualidade percebida, lealdade à marca, associações positivas, imagem organizacional.

Fonte: Elaboração do autor, 2021.

Dessa forma, a etapa de entrevistas foi fundamental para enriquecer o presente projeto de pesquisa, trazendo granularidade e diferentes ângulos do mercado, startups, investidores e aceleradoras. A análise das entrevistas utilizou o apoio do software *Voyant Tools*.

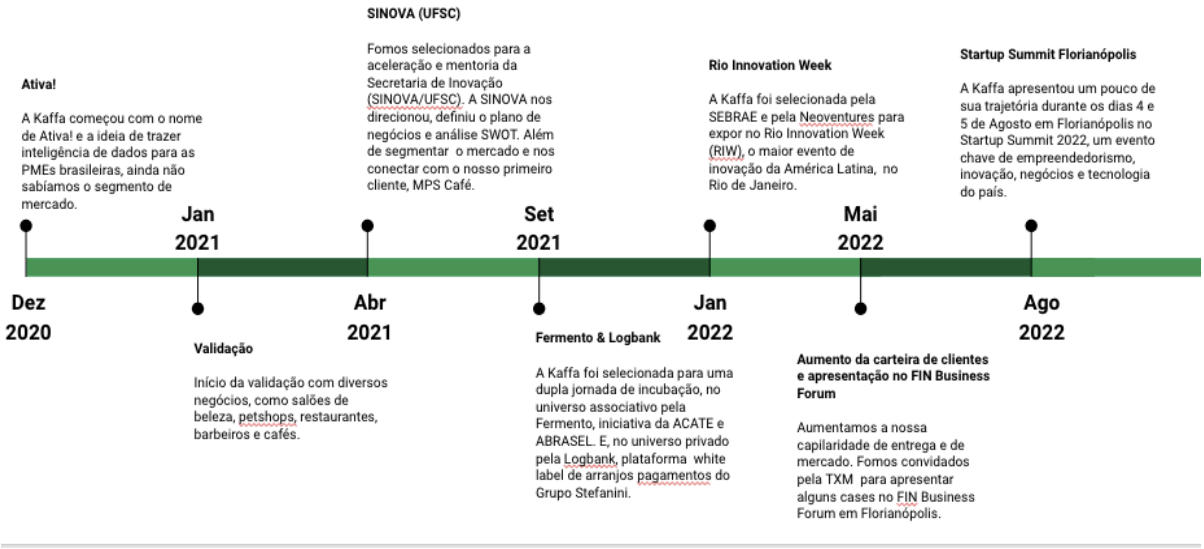
c) Observação Participante

A técnica de observação foi utilizada a fim de apresentar a inserção do pesquisador no cenário de tecnologia de inovação de Santa Catarina, como empreendedor fundador da *startup* Kaffa Tec, Edtech de marketing e comunicação de natureza B2B. A Kaffa é uma startup que ajuda o varejo a aumentar as vendas por meio de mídias sociais, atuando na comunicação da marca com o cliente, buscando aumentar a frequência de compra e recompra e aumente o ticket médio. Dessa forma, ensinando como usar os dados para alavancar a receita, indo além da produção de conteúdo e criação de artes estáticas, animadas, vídeos e *reels* nas principais plataformas sociais, atuando com o método próprio calcado em inteligência, análise e inferência de dados.

A Kaffa é incubada pela Fermento iniciativa da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE/ Miditec) e Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL). A *startup* nasceu dentro da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, no projeto de *mentoring* da Secretaria de Inovação da Universidade – SINOVA, com o propósito de reduzir a desigualdade de conhecimento entre as grandes e pequenas empresas, levando *marketing*, comunicação, conhecimento e inteligência de dados para dentro da força motriz do Brasil, as pequenas e médias empresas (PMEs). As PMEs são companhias que muitas vezes não têm acesso à tecnologia e capital, ainda assim, são responsáveis por 40% do PIB total (MCKINSEY & COMPANY, 2021).

No decorrer da jornada, a Kaffa passou por algumas evoluções, ajustes e correções, conforme ilustrado no infográfico abaixo.

Infográfico 1 – História da Kaffa Tec



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Nesse sentido, as validações de mercado trouxeram grandes aprendizados e conquistas para a Kaffa, pontos que balizam a organização em seu posicionamento. Assim, o papel do pesquisador dentro deste processo foi fundamental para constituir a observação de campo no período compreendido entre os anos de 2020 e 2022, tais como movimentações de mercado, ajustes de *product market fit*, validações e insumos para o crescimento e evolução da organização, dentro do Marketing B2B tendo o eixo a gestão de marcas.

4.2 FASE 2: EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

A segunda fase da análise de conteúdo consiste na agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas, na construção das operações de codificação, na definição de regras de contagem e a classificação dos recortes dos textos em unidades de registros (SILVA; FOSSÁ, 2015). Para esta fase, as unidades temáticas de análise contribuem para uma melhor depuração dos dados coletados e servem para orientar a apresentação das informações presentes na análise de conteúdo: Categoria 1 - Gestão de Marca, Categoria 2 - Vantagem Competitiva, Categoria 3 – Retorno do Investimento e Categoria 4 – *Brand equity*.

Como forma de operar codificações eficientes, optou-se por distribuir a análise de acordo com a técnica de coleta de dados utilizada – documentação, entrevistas e observação participante dentro de cada categoria e definiu-se como classificação de unidades de registro as informações representantes de cada *player* do ecossistema, ou seja, *start ups*, aceleradoras e investidores. No caso específico das entrevistas, a definição de recortes dos trechos teve apoio do software *Voyant Tools*.

4.2.1 Categoria de Análise 1 – Gestão de Marca

A gestão de marca corresponde a ações e programas de *branding* utilizados pelas organizações. Com isso, é possível compreender como as firmas promovem suas marcas no contexto B2B, quais estratégias são desenhadas para alavancar a gestão de marcas, e como as organizações avaliam e fazem a gestão da comunicação de marca por meio de seus canais com o mercado B2B (LIN *et al*, 2019).

4.2.1.1 Análise documental

No universo das *startups*, de acordo com o portal da Brand Gym, startup de branding, as startups que mais crescem têm uma marca sólida e estruturada, que gera conexão com o consumidor. Dessa maneira, o *branding* também pode ser um grande aliado para introduzir um novo produto ou hábito, visto que é essencial no universo de tecnologia e na criação de novas categorias de mercado. Além disso, a gestão de marca permeia o posicionamento da organização. De acordo com a Brand Gym, o posicionamento é como a organização apresenta o produto e marca ao mundo. Ou seja, ao cliente em potencial. É um dos pontos mais

estratégicos para garantir a sobrevivência do negócio, e costuma ser de curto-médio prazo. Assim, deve ser revisado de tempos em tempos, de acordo com a natureza do negócio e evolução do mercado. O cerne do posicionamento é defini-lo, onde se busca criar uma estratégia nos campos: mercado (arena competitiva), persona, produto, diferenciais, razões para acreditar, proposta de valor (conforme é definido um dos itens, os outros vão precisando se adaptar para construir uma estratégia sólida). Além disso, ainda de acordo com a Brand Gym, posicionar é equilibrar marca, consumidor e concorrentes. Dessa maneira, um bom posicionamento é verdadeiro para a marca, relevante para o consumidor e diferenciado dos concorrentes.

No que diz respeito à gestão de marcas, seguindo no contexto das startups, segundo o blog da 49Educação, a gestão de marca nada mais é do que uma estratégia que busca trabalhar as características de uma marca para que ela seja reconhecida no mercado, e crie fortes conexões com os clientes. Dessa maneira, o posicionamento, e entendimento do público alvo é fundamental nas estratégias de gestão de marca destas organizações.

As aceleradoras que capacitam e conectam os empreendedores com potenciais investidores, como o Hub de Inovação, Inovativa Brasil, e a Secretaria de Inovação da UFSC (SINOVA), estão sempre atuando com uma comunicação concisa com o público alvo. Dessa forma, é possível observar como a gestão de marca é relevante para as aceleradoras, tendo um braço muito forte em eventos, mídias sociais, notícias e fatos relevantes que podem vir a gerar saliência para a Marca. A SINOVA/UFSC trouxe um grande destaque deste ano, o “Atuador com rigidez variável para aplicação em suspensões automobilísticas” foi o primeiro depósito de pedido de patente da UFSC em 2022. Com isso, é possível observar a estratégia de gestão de marca associando a marca com inovação e ineditismo.

A ACIF representa e integra a classe empresarial de Florianópolis. Há mais de cem anos a entidade vem dando voz aos interesses do setor produtivo catarinense e trabalhando a favor de diversas bandeiras da sociedade. Assim, ações são realizadas e projetadas para garantir o desenvolvimento econômico e social da região. Dessa forma, a gestão de marcas é fundamental para os associados da ACIF, visto que tem seus interesses representados pela associação. No portal da ACIF, corroborando com a perspectiva de clareza e comunicação, a gestão da Marca é de suma importância para manter o relacionamento da associação com os seus mais de quatro mil associados. O mesmo é possível observar no portal da ACATE.

A ACATE, tem como objetivo de fortalecer o ecossistema de inovação e desenvolver soluções e projetos, participa ativamente junto ao poder público e realiza parcerias, como a Rede Municipal de Inovação, fruto da união entre a ACATE e a Prefeitura Municipal de Florianópolis. Além disso, a gestão de marca é de grande valia para o universo associativo,

como supracitado, na ACATE e ACIF, onde a associação de marca com outras entidades é relevante. A gestão de marca e posicionamento sólido são fundamentais para se comunicar com o ecossistema, mantendo relacionamentos próximos no universo B2B. Assim, o apoio promovido pela ACATE às *startups* e empresas se dá por programas como a incubadora MIDITEC. A conexão entre negócios ocorre por meio das Verticais, que reúnem empreendedores que atuam em um mesmo segmento com a finalidade de fomentar projetos e iniciativas para suas respectivas áreas.

No contexto dos investidores, segundo a Barrah, fundo de investimento, há uma grande dificuldade de empreendedores atingirem a primeira milha da jornada empreendedora sem expertise, capital e conhecimento. Além do investimento financeiro, a Barrah ajuda os empreendedores no começo da jornada, com a força da marca contribuindo para aberturas de novos canais de vendas e relacionamento mais sólido com o mercado.

Na esfera pública, a Fapesc está vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (SDE) e tem papel fundamental dentro do ecossistema de Ciência, Tecnologia e Inovação (CTI) de Santa Catarina conforme Lei Complementar 741 de 12 de junho de 2019. Em 2020, a Fapesc atualizou sua identidade visual incorporando a Inovação também ao seu material visual. A nova logomarca da Fapesc traz, inclusive, a Inovação como inspiração. Seus traços são baseados em cromossomos que se juntam até formar a imagem do cérebro humano. Sua missão foi se consolidando ao longo dos anos, sempre buscando promover o ecossistema catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de fomento e da integração de seus agentes, objetivando o avanço de todas as áreas do conhecimento, o equilíbrio regional, o desenvolvimento econômico sustentável e a melhoria da qualidade de vida do cidadão catarinense. Em 2022, a Fapesc chega aos 25 anos de existência sendo a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação dos catarinenses. Assim, é possível identificar a gestão de marca dentro da esfera pública, movimentando-se para uma comunicação assertiva com os demais atores do universo de inovação.

Ainda no que tange a esfera pública, no Governo do Estado de Santa Catarina, é possível entender como a economia catarinense é apresentada pelo Estado dentro do prisma de *branding*. O Governo do Estado traz a diversidade e prosperidade como pontos importantes em cada um dos polos econômicos regionais. Além de destacar a importância da unidade Federativa frente a outros estados da nação. No universo de tecnologia, o Governo do Estado busca costurar como os seus principais setores se conectam com o ecossistema de tecnologia e inovação.

A Tabela 4 a seguir apresenta breve descrição dos principais elementos relacionados à gestão de marca identificados na análise documental das organizações observadas.

Tabela 4 – Elementos de Gestão de Marca observados nas organizações

EMPRESA	GESTÃO DE MARCA
49Educação	A gestão de marca nada mais é do que uma estratégia que busca trabalhar as características de uma marca para que ela seja reconhecida no mercado e crie fortes conexões com os clientes. O posicionamento, e entendimento do público alvo é fundamental nas estratégias de gestão de marca destas organizações.
ACIF	A gestão de marca é de suma importância para manter o relacionamento da associação com os seus mais de quatro mil associados.
ACATE	A ACATE, tem como objetivo de fortalecer o ecossistema de inovação e desenvolver soluções e projetos. A gestão de marca e posicionamento sólido são fundamentais para se comunicar com o ecossistema, mantendo relacionamentos próximos no universo B2B.
Barrah (B1)	Além do investimento financeiro, a Barrah ajuda os empreendedores no começo da jornada, com a força da marca contribuindo para aberturas de novos canais de vendas e relacionamento mais sólido com o mercado.
Brand Gym	Posicionar é equilibrar marca, consumidor e concorrentes. Dessa maneira, um bom posicionamento é verdadeiro para a marca, relevante para o consumidor e diferenciado dos concorrentes.
FAPESC	Promover o ecossistema catarinense de Ciência, Tecnologia e Inovação por meio de fomento e da integração de seus agentes é a missão da FAPESC, objetivando o avanço de todas as áreas do conhecimento. O reposicionamento da marca mostra como a gestão de marca dentro da esfera pública se comporta, movimentando-se para uma comunicação assertiva com os demais atores do universo de inovação.
Governo do Estado de Santa Catarina	O Governo do Estado de Santa Catarina, desenha como a economia catarinense é apresentada pelo próprio Estado dentro do prisma de branding. O Governo do Estado traz a diversidade e prosperidade como pontos importantes em cada um dos polos econômicos regionais.
Inovativa	O Hub de Inovação, Inovativa Brasil está sempre atuando com uma comunicação concisa com o público alvo. Dessa forma, é possível observar como a gestão de marca é relevante para o hub, tendo um braço muito forte em eventos, mídias sociais, notícias e fatos relevantes que podem vir a gerar saliência para a marca.
SINOVA/UFSC	A gestão de marca é fundamental para a SINOVA/UFSC, tendo presença ativa nas mídias sociais, notícias e fatos relevantes que podem vir a gerar relevância para a Marca.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Com isso, é possível observar a gestão de marca como um pilar fundamental das organizações, seja no âmbito público ou privado. Neste sentido, as organizações buscam levar as forças de suas marcas para estreitar relacionamentos B2B, e garantir posições relevantes, além de destaque no mercado e no ecossistema de inovação.

4.2.1.2 Análise das Entrevistas

Para a análise dos dados coletados, foi utilizado o software Voyant Tools para realizar o levantamento dos principais termos citados pelos entrevistados, com o objetivo de ter uma maior assertividade na análise. Assim sendo, foi possível entender de forma mais clara como acontece a gestão de marca das *startups*, aceleradoras e investidores e, principalmente, identificar as ações que são realizadas pelas organizações para extrair a maior força da marca. Das 19 entrevistas realizadas com as *startups*, aceleradoras e investidores, foi possível observar diversos fenômenos que conectam a gestão de marca à cada um dos atores. Ao total foram feitas 7 entrevistas com *startups*, 7 entrevistas com investidores e 5 entrevistas com aceleradoras.

Ao analisarmos as 19 entrevistas compiladas de forma global, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, conforme apresentado na figura 5 a seguir, retirando os termos de ligação, exemplo: quais, tipo, algum, estamos e trazem.

Figura 5 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas 19 entrevistas

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dessa forma, é possível observar que os termos mais frequentes nas entrevistas analisadas foram: “marca”, com 156 aparições, seguido por “gente”, com 93 manifestações, logo em seguida temos “empresa”, com 89 menções, junto com “gestão”, com também 89 aparecimentos, e “*branding*”, sendo o quinto termo mais citado nas entrevistas com 53 menções. Com isso, é possível compreender que a gestão de marca permeia de forma intensa as organizações investigadas, como as *startups*, aceleradoras e investidores. A manifestação de *branding* dentro do prisma estratégico do arranjo organizacional é evidente, entrelaçando com o ecossistema de inovação e tecnologia de Santa Catarina.

a) Startups e Gestão de Marca

As sete startups entrevistadas trouxeram diferentes visões acerca de gestão de marca, em ordem alfabética: Fazendas Bioma, JusHub, Notato Digital, Paypow, PediUai, Voltbras e Zipper. Por terem produtos, mercados e nichos diferentes, cada startup enriqueceu o debate com o seu ponto de vista e experiência na área de atuação. Ao analisarmos as entrevistas concatenadas das startups, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: quais, tipo, algum e estamos. Dessa forma, é possível visualizar na figura 6, os termos mais citados nas entrevistas com as *startups*:

Figura 6 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais termos citados nas entrevistas foram: “marca” com 49 aparições, “gestão” com 31 citações, “gente” aparecendo 28 vezes, “empresa” com “26” citações e “*branding*” sendo mencionado 16 vezes. Dessa forma, é possível identificar uma conexão entre os termos mais citados nas entrevistas, conforme observado na Figura 6. O termo central das entrevistas com as startups, que é marca, trouxe grande ligação com as principais estratégias das organizações de comunicação e relacionamento, tanto no âmbito interno, com gente no sentido de ativo relevante para a organização, como no âmbito externo (B2B) com outras empresas e instituições.

Ao analisarmos as ações de gestão de marca de cada *startup*, observamos empresas que focam nas ações no PDV, outras em mídias sociais, eventos e conexões com potenciais organizações que podem alavancar o negócio. Para Leonardo Corrêa, da Fazendas Bioma, as ações são focadas no Ponto de Venda (PDV): “*As ações que executamos são focadas no PDV, ensinando as pessoas a comer micro verde. Dentro do supermercado na própria gôndola, estamos acompanhando a recorrência de consumo*”. Já para o Rafael de Miranda Santos da JusHub, as estratégias de gestão de marca permeiam a própria logo e posicionamento da empresa, segundo ele:

> *Temos a marca que é uma caixa desconstruída, ao invés de sair da caixa, a ideia é fazer a própria caixa. [...] muito cuidado com fonte, direcionamos para o público jurídico. Aliando inovação com tradição, para não assustar o advogado contratante e tampouco o contratado*.

Marcela Santana da Notato Digital traz o blog como uma importante estratégia de gestão de marca, segundo ela: “*No último mês começamos com o blog, para nos tornarmos conhecidos. Começar a fazer esse contato, presença digital. Vamos começar a publicar artigos semanais. Voltados para restaurantes e para o que está acontecendo na atualidade*”. Para Paulo Eduardo de Oliveira da Paypow, a estratégia de gestão de marca começa no nome do negócio, segundo ele: “*o nome “Pay” é de pagamento e “Pow” de explosão, aconteceu. A pessoa quando fizesse o pedido na nossa aplicação teria rapidez no pedido para comer, se alimentar*”. De acordo com o Rodrigo Sousa da PediUai, a estratégia de gestão de marca ficava em um segundo plano, por conta de priorização de outras atividades da *startup*. Entretanto, segundo ele, algumas ações de *branding* foram realizadas: “*Fizemos divulgação em rede social, embalagem para os nossos clientes, lacres para fechar a caixa de pizza, hambúrguer. Usávamos a marca d’agua*”.

Já para Bernardo Durieux da Voltbras, a estratégia de relacionamento, e ter a presença no ecossistema é primordial para o desenvolvimento da *startup*, segundo ele: “*quando você inicia um negócio, você não tem um tracking, as pessoas precisam saber se você é uma pessoa*

confiável, se não vai passar os outros para trás". Já para o Rafael Gazola Carvalho da Zipper, o nome é um pilar relevante na estratégia de gestão de marca, segundo ele: "*o nome Zipper veio para se aproximar ao nosso público alvo do vestuário. Veio com o ponto de conexão das coisas*".

Assim, ao analisarmos o posicionamento, ações e estratégias das *startups* entrevistadas, é possível observar uma certa convergência com relação à importância da gestão de marca no posicionamento da organização. Entretanto, quando averiguamos com maior profundidade, as ações de gestão de marca muitas vezes não coincidem, visto que cada *startup* tem um contexto específico de mercado, nicho de atuação e especificidade. Neste sentido, as principais estratégias de gestão de marca identificadas das *startups* entrevistadas foram ações focadas no Ponto de Venda (PDV), logo, posicionamento da empresa, conteúdos no *blog* da organização, relacionamento e presença no ecossistema de inovação. Além do próprio nome como estratégia e ação de *branding* para ter um destaque e manter um relacionamento próximo com aceleradoras e investidores.

Em relação a visão das *startups* sobre a gestão de marcas dos demais *stakeholders* há uma pluralidade de visões e opiniões, visto que segundo os entrevistados, a gestão de marca dos demais players do ecossistema pode vir a ser importante, trazer resultado, clareza e propósito.

Para Rafael de Miranda Santos da JusHub, quando analisado a Venture Builder da qual a Jushub faz parte: "*É importante que a Venture Builder tenha uma gestão de marca mas não é essencial".* Já para Rafael Gazola Carvalho da Zipper quando analisado a gestão de marca do ecossistema:

> *É relevante, mas a gente percebe que a clareza de propósito e objetivo tem sido um diferencial nos outros players. Aquele que busca solucionar as dores. No nosso caso, o objetivo final é aumentar as vendas, gerar resultado, simplificar esse discurso é um ponto diferenciador*.

De acordo com Bernardo Durieux da Voltbras, a gestão de marca das outras organizações do ecossistema é importante, segundo ele:

> *Da mesma forma que nós startups escolhemos trabalhar com um fundo, uma aceleradora. O branding desses players é importante. A gente também tem que querer trabalhar com aquele investidor e aceleradora, ter uma boa imagem. Estar presente, fazer palestra, treinamento e vídeo.*

Na mesma linha de raciocínio, Rodrigo Sousa da PediUai diz que: "*Era importante para a gente a marca ser relevante para os restaurantes, e também para investidores e terceiros. Como fechar parcerias, ter uma marca relevante faz total sentido".*

Já para Eduardo de Oliveira da Paypow, saber como se posicionam as marcas no ecossistema é importante: "*Com certeza, eu preciso saber como se posicionam as marcas,*

empresas, teses, aceleradas, investidas e ROIs. É um dado muito estratégico para abrir para os demais players". Corroborando com esta visão, Marcela Santana da Notato Digital diz que: "*Ter uma presença digital é importante, desde que seja um stories. Se manter visível, presente, faz toda a diferença".*

Dessa forma, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas, é possível visualizar a gestão de marca como um pilar importante, e que permeia a estratégia das *startups* dentro do ecossistema e relacionamentos B2B.

b) Aceleradoras e Gestão de Marca

As cinco entrevistas com as aceleradoras, e instituições, que tem por intuito acelerar o crescimento das *startups*, por meio de conexões, mentorias e suporte na jornada empreendedora, foram de grande valia para enriquecer a visão acerca de gestão de marca nas organizações. As aceleradoras e organizações analisadas, em ordem alfabética, foram: ACATE, Business Growth Hacking, Instituto Gene, Sinova/ UFSC e TXM Business. Cada organização tem uma finalidade e escopo de atuação diferente, o que trouxe uma gama de visões acerca do ecossistema e análise dos *players*.

Ao analisarmos as entrevistas aglutinadas das aceleradoras, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo e quais. Dessa forma, é possível visualizar na figura 7, os termos mais citados nas entrevistas com as aceleradoras:

Figura 7 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais termos citados nas entrevistas foram: “marca” aparecendo 57 vezes; “gente” aparecendo 32 vezes; seguindo de “gestão” 31 aparições; “empresa” com 27 menções e *“branding”* sendo mencionado 18 vezes. Com isso, é possível observar uma conexão entre os termos mais citados nas entrevistas, conforme observado na Figura 7. O cerne das entrevistas com as aceleradoras, continua sendo marca, acompanhando a tendência das *startups* entrevistadas. Dessa forma, há uma grande conexão com as principais estratégias das organizações de comunicação e relacionamento com o ecossistema.

Ao analisarmos as estratégias e ações de gestão de marca de cada aceleradora, observamos diversos posicionamentos e visões acerca do tema, algumas organizações colocando *branding* como um pilar estratégico fundamental, enquanto outras colocam como um pilar secundário.

Para Bárbara Ruhland da ACATE, o *branding* permeia cada iniciativa e vertical da instituição: “*A parte de branding da ACATE se dá muito por cada iniciativa e cada programa que a gente tem. Temos muitas marcas, as Verticais de Negócios, temos o MIDITEC, incubadora, LinkLab, programa de inovação da ACATE”*. Já para André Branfer da Business Growth Hacking, a gestão de marca é um ponto secundário, visto que, segundo ele, quando a organização olha para as *startups* dentro do seu prisma estratégico:

> *No foco que eu faço hoje, que são startups, o branding não precisa muito porque a startup não tem um mercado gigante, não tem uma marca conhecida, está no comecinho. Não vejo que a marca é tão importante nesse começo. O ponto principal é resolver um problema real, algo mais prático. Se o slogan for focado no problema do cliente dela, é o que importa. O foco é buscar uma Ideia legal e que resolva o problema.*

Para José Eduardo Machado da TXM, corroborando com o ponto acima:

> *Acredito que a marca forte não tem que dizer o que faz, se pegarmos as principais marcas, Apple, quer dizer maçã, Adidas, junção de nome e sobrenome do fundador, Google, palavra inventada. A Nike, é parecida com uma Deusa Grega que personificava a vitória. No fundo a marca tem um significado para os fundadores e não remete o que a marca faz. Para isso existem os slogans, que não são registráveis, como a marca, mas dizem o que a marca faz.*

Neste mesmo sentido, ao analisarmos a gestão de marca do Instituto Gene, o *branding* é colocado como uma camada secundária na estratégia da organização, segundo Yuri Apolônio do Instituto Gene:

> *O slogan não temos bem definido como instituição, precisamos retrabalhar. Tivemos uma mudança de escritório de gestão de projetos para um instituto ligado à FURB. O Gene começou dentro da FURB em 1996, em 2002 deixa de ser da FURB por ser uma instituição sem fins lucrativos. Temos contrato para gestão de alguns projetos da FURB.*

A Secretaria de Inovação da UFSC, SINOVA/UFSC, por outro lado, coloca o *branding* como um pilar estratégico em sua estratégia de comunicação com o mercado. Dessa forma, a gestão de marca permeia o logo e posicionamento da marca no ecossistema. Segundo Alfredo Kleper Chaves Lavor e Catarina Erika Saito:

> *Bom, falando um pouco da marca da SINOVA/UFSC. A gente tem a nossa marca que é o formato de 3 hélices, que foi desenvolvida entre 2016 e 2017. [...] Teve um estudo para entender, inclusive as cores, o azul. A tríplice hélice representa a universidade, empresa e sociedade.*

Assim, ao analisarmos o posicionamento, ações e estratégias das aceleradoras entrevistadas, é possível observar uma certa pluralidade com relação ao *branding* em suas estratégias organizacionais. Para algumas organizações o branding é um pilar central enquanto para outras é um ativo secundário.

No que diz respeito à visão das aceleradoras sobre a gestão de marcas dos demais *stakeholders* há uma grande diversidade de posicionamentos e visões, algumas organizações julgam a gestão de marca como um ponto primordial, enquanto outras não.

Para André Branfer da Business Growth Hacking, a associação da gestão de marca à startup é relevante:

> *Sim, manter a marca associada a um player bacana é relevante. Com isso, é possível uma abertura de mercado. Por exemplo, imagina que você na Kaffa entra na Cacau*

> *Show, você vai ter uma entrada muito mais sutil na Kopenhagen e marcas correlatas".* Na mesma linha, para José Eduardo Machado da TXM: "*As marcas dos players são muito importantes. Você tem que se associar com pessoas, não é o exército de um homem só. Eventualmente você nem vai usar a sua marca, são estratégias de mercado, como você quer ser visto, associar a pessoas, é uma gama de fatores e a marca é um conjunto de tudo isso. É um ativo muito importante sim.*

Trazendo um contraponto, para Yuri Apolônio do Instituto Gene a gestão de marca dos outros *stakeholders,* e principalmente *startups*, do ecossistema é um ponto secundário, segundo ele:

> *Não, o branding não é uma questão primordial na seleção de novas startups para o Gene. O que olhamos é a integração com a metodologia. São 3 pontos principais, ser um negócio de base tecnológica, estar na fase final de validação e a equipe é importante. Equipe com pelo menos uma pessoa de cada área, administrativa, comercial e alguém da área de desenvolvimento.*

Na mesma linha Alfredo Kleper Chaves Lavor e Catarina Erika Saito da SINOVA/ UFSC:

> *[...]a gente por ser uma universidade, instituição pública, não faz muito análise pela força da marca dos parceiros, A gente atende a todo mundo. Se tem uma startup que tem um acordo de cooperação com a UFSC, a gente vai atender com o mesmo tratamento que a gente recebe de uma grande empresa. Acho que a gente não relaciona a atenção à marca da empresa, são mais questões de processos burocráticos, não com relação à marca da empresa. A gente não faz distinção do parceiro por conta da gestão de marca.*

Por outro lado, para a ACATE acompanhar a gestão de marca de outros players do ecossistema e movimento das organizações é importante, segundo Bárbara Ruhland da ACATE: "*Estamos sempre olhando, por exemplo, a Abstartups, o que estão fazendo e de olho nas referências para fomentar o ecossistema de Santa Catarina".*

Dessa forma, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas com as aceleradoras, é possível visualizar a gestão de marca como um pilar importante, entretanto não primordial e essencial, em suas estratégias de comunicação e relacionamento dentro do ecossistema e *branding* B2B.

c) Investidores e Gestão de Marca

As sete entrevistas com os investidores, executivos, instituição de fomento e empresários que atuam de forma a investir com capital e conhecimento em *startups*, foi de grande valia para trazer mais granularidade sobre a visão de gestão de marca nas organizações. Dessa maneira, os investidores e organizações analisados, em ordem alfabética, foram: 6place, Ahgora, Angel Investors Club, FAPESC, SeedCap, TechBay e Valfre Advogados.

Neste sentido, diferentes visões e perspectivas acerca de gestão de marca foram trazidas nas entrevistas, enriquecendo a pesquisa. Ao analisarmos as entrevistas concatenadas dos investidores, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo, traz e algum. Assim sendo, é possível visualizar na figura 8, os termos mais citados nas entrevistas com os investidores:

Figura 8 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais termos citados nas entrevistas foram: “marca” surgindo 50 vezes; “empresa” aparecendo 36 vezes; seguindo de “gente” 33 aparições; “gestão” com 27 menções e *“branding”* sendo mencionado 19 vezes. Dessa maneira, é possível observar uma conexão entre os termos mais citados nas entrevistas, conforme observado na Figura 8. O pilar das entrevistas com os investidores, continua sendo marca, acompanhando a tendência das *startups* e aceleradoras entrevistadas. Com isso, há uma grande ligação com as principais estratégias das organizações de comunicação e relacionamento com o mercado B2B e ecossistema.

Ao analisarmos as estratégias e ações de gestão de marca de cada investidor, observamos uma convergência de posicionamentos e visões. Os investidores, entrevistados, em linha geral, colocam o *branding* como um pilar basilar estratégico em suas organizações, relacionamentos com o mercado B2B, e ecossistema.

Para Luis Stockler da 6place o *branding* é importante, permeando a régua de comunicação da marca com clientes e parceiros:

> *Definimos personas e a gente passa uma régua de comunicação com vários públicos. Ou seja, são várias camadas de comunicação. [...]a régua de comunicação que acontece pelo RD Station, email, post, Instagram, fazemos todas as mídias. E-book, webinar e eventos.*

Na mesma linha, Norberto Dias da Ahgora coloca a gestão de marca como um pilar relevante para a estratégia organizacional. Com isso, permeando diversas áreas, desde uma comunicação concisa com colaboradores e estratégias de cultura da empresa, até a comunicação para fora da empresa, com o mercado pelas mídias sociais e eventos, segundo ele:

> *A nossa empresa tem todo um enxoval da marca, design, cores, roupagem, voltado e focado para o nicho de mercado que atuamos que é RH. Feito isso, tem todo um conjunto de cores, disseminado pela empresa, parceiros e clientes. Slogan, cultura da empresa ao core da empresa, estendida a embalagem, crachás, de dentro da empresa para fora. Colocamos em mídias sociais, Instagram, Linkedin, seja através de personas que dão depoimentos, webinars, podcasts. E temas que são relevantes, disseminando a cultura para o mercado. Feiras, eventos, treinamentos, associando ao branding da empresa. Dentro disso, desdobramos em outros conceitos, ESG, valuation, formato de comercialização. Participamos ativamente no ecossistema. Marca é consolidada pelo departamento de marketing. Posicionamento forte no Google, SEO, levantada de mão dos leads.*

Já para Anderson Diehl da Angel Investors Club, o foco do *branding* e posicionamento é ajudar o empreendedor, de acordo com ele:

> *O nosso objetivo é ajudar o empreendedor, atuamos para criar oportunidades e ajudar o empreendedor. Tem muito dinheiro na mesa e poucas boas startups, existem alguns pré-requisitos para receber investimento, como por exemplo um faturamento mínimo. Há fundos que pedem no mínimo R$20 mil de recorrência. O time, e as pessoas são importantes, time multidisciplinar. Não existe receita pronta.*

Neste mesmo sentido, para Gabriela Mager e Camila Ferreira Nunes da FAPESC, as estratégias de gestão de marca são extremamente importantes e balizam desde a comunicação dos editais com o mercado até a identidade visual da própria entidade:

> *As estratégias não são apenas em relação ao [edital] Nascer mas em todos os programas, temos um mailing muito grande. Atuamos com uma divulgação consolidada, não só para a FAPESC mas também para parceiros, têm muita credibilidade. A informação que chega pela FAPESC é vista com muita atenção. Atuamos com eventos, ajudamos a FINEP, Secretaria Estadual de Educação. A identidade visual da FAPESC, quando o Fábio entrou, foi feita um redesign pela SECOM, Secretaria de Comunicação do Governo, porque não tinha essa estrutura dentro da FAPESC. A partir desta identidade visual, lançada em 2019. Em 2020*

> *começamos a atuar mais forte para atuar no braço de design, crescemos a equipe de design. Temos a revista da FAPESC para levar para a sociedade e mostrar o que o setor de CTI tem feito. [...] além do mailing nós temos todas as redes sociais. Facebook, Instagram, Twitter, Telegram, Linkedin, Whatsapp e TikTok. A gente busca entrar em todos os canais de comunicação.*

Na mesma linha, colocando o *branding* como um pilar relevante na estratégia da organização, Willian e Thales da SeedCap trazem o conceito do nome calcado em conexão com inovação, capital e empresas nascentes, segundo eles:

> *O nome SeedCap veio de "seed" semente e "cap" capital, com o objetivo de investimento em inovação e empresas nascentes. A principal questão que mostramos é a conexão na arte, as linhas buscam estabelecer o início de uma conexão. Foi tudo pensado quando a gente construiu, as cores também seguem essa lógica.*

Seguindo a mesma lógica, para Felipe da Valfre Advogados, a estratégia de gestão de marca permeia diversas camadas de comunicação da organização com o mercado, para ele: "*Executamos em todas as frentes, grupos de Whatsapp, processo seletivo para participar de grupo, evento. Tudo e qualquer coisa que tenha a possibilidade de interação".*

No que diz respeito à visão dos investidores sobre a gestão de marcas dos demais *stakeholders* há uma tendência de respostas e olhares, colocando a gestão de marca dos outros atores do ecossistema como um pilar importante na estratégia de comunicação e relacionamento B2B.

Segundo Jose Henrique Hoeschl Mendonça da TechBay, nos EUA as *startups* começam a trabalhar o *branding* no início da jornada, enquanto no Brasil a tendência é que as *startups* procurem se preocupar primeiro com a parte técnica e produto, segundo ele:

> *Nos EUA é muito comum logo no começo da startup ter um "cara" focado nas Relações Públicas. Aqui no Brasil apenas atendemos essa demanda quando a empresa está mais estruturada. Normalmente a empresa nascente está mais preocupada com a área técnica. Por outro lado, o investidor vai olhar e avaliar o branding. De repente faz sentido, organização, transmitir mais segurança para quem está avaliando.*

Do mesmo modo, para Felipe da Valfre Advogados, ter uma comunicação concisa do ecossistema poder vir a representar uma abertura de porta para uma eventual conexão e parceria, segundo ele:

> *[...]uma marca que associa a sua marca a uma outra marca com mais relevância pode ter uma vantagem competitiva, é importante. Por exemplo, ecossistema de inovação que tenha uma parceria com a Amazon, a gente tá falando da Amazon, não sabemos se é "bom" ou "ruim", mas a Amazon está lá, é uma abertura de porta.*

Já para Willian Suzin e Thales Akimoto da SeedCap, é importante que a *startup* faça a gestão de marca clara, mantendo o relacionamento com outros atores do ecossistema, segundo eles: *"Do outro lado, a startup está buscando aceleradoras e investidores bem relacionados. Quero acesso a novos investidores, maiores investidores, contato com outras startups que estejam no mesmo pool da investidora".* Trazendo o contraponto, Gabriela Mager e Camila Ferreira Nunes, da FAPESC colocam que a gestão de marca é importante nos outros atores do ecossistema, entretanto se tratando de *startup*, no começo da jornada, e com pouco recurso, o foco normalmente acontece em produto e serviço, deixando o *branding* em um segundo plano, segundo elas:

> *Em um primeiro momento a gente observa o potencial das empresas que precisam de fomento para se consolidar. Falando de startup, no começo falta tudo, e a gente sabe que as empresas só começam a investir de fato em branding e comunicação quando elas já resolveram os problemas de produto e serviço. Esse não é o primeiro movimento das empresas, infelizmente, o que a gente observa é que isso é uma das últimas coisas que vão acontecer. Principalmente porque o pequeno empresário que está ali, conhece o negócio e tem paixão, tem que desenvolver competência administrativa, contábil e de mercado. Conhecer sobre marca e comunicação é o último degrau.*

Já para Norberto Dias da Ahgora, ter a gestão de marca escalada no ecossistema e relacionamento B2B é importante, de acordo com ele:

> *Entender os stakeholders e ecossistema lembrando da marca é importante. Ter a gestão de marca escalada no ecossistema é importante. A manutenção disso no ecossistema faz todo sentido para conquistar novos clientes. Um bom produto somado a uma boa marca aumenta as chances para fechar um negócio.*

No mesmo sentido, Luis Stockler da 6Place coloca a relevância da gestão de marca dos outros *players*, segundo ele: "*se eu tô olhando para a startup para comprar a startup, é importante. O nosso ambiente de tecnologia. A gente olha para o mercado e tecnologia que a gente não tem dentro de casa, que venha a complementar".*

Assim sendo, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas com os investidores, é possível visualizar a gestão de marca como estratégia central e fundamental, tanto em suas comunicações, como no relacionamento dentro do ecossistema e *branding* B2B.

4.2.1.3 Quadro-Resumo Gestão de Marca

A seguir, apresenta-se quadro-resumo compilando os principais elementos observados nas entrevistas da análise da categoria 1, gestão de marca.

Categoria de Análise 1 – Gestão de Marca	
Ações e programas de *branding*	Algumas **startups** têm programas estabelecidos de *branding*. As **aceleradoras**, por sua vez, não possuem uma linearidade e estrutura de programas de *branding*, para algumas é relevante, enquanto para outras são programas secundários. Já para os **investidores**, os programas de *branding* são importantes e fundamentais em suas organizações. Assim para as *startups* as ações e programas de *branding* são as principais estratégias de gestão de marca identificadas das startups entrevistadas foram ações focadas no Ponto de Venda (PDV), identidade visual, posicionamento da empresa, conteúdos no blog da organização, relacionamento e presença no ecossistema de inovação. Além do próprio nome como estratégia e ação de *branding* para ter um destaque e manter um relacionamento próximo com aceleradoras e investidores.
Estratégias são desenhadas para alavancar a gestão de marcas	Algumas organizações focam em posicionamento forte no Ponto de Venda, outras em estratégias para as mídias sociais. Há ainda as organizações que focam em eventos como estratégia relevante para alavancar a gestão de marca. Além disso, o próprio nome da organização conversa com a estratégia de organização de marca, alavancando e diferenciando-a no mercado.
Gestão da Comunicação de Marca e Canais com o mercado B2B	A comunicação de marca acontece de forma distinta entre as *startups*, aceleradoras e investidores, **visto a maturidade de cada negócio e finalidade de comunicação com o mercado**. Os canais com o mercado B2B são os mais variados para cada *player* analisado. Em termos gerais, para as *startups*, os principais canais são os eventos do ecossistema e mídias sociais. Já para as aceleradoras, as mídias sociais são relevantes, além da promoção de eventos e relatórios de mercado. Por fim, para os investidores os principais canais são os calcados em relacionamento direto, como promoção de eventos.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

4.2.1.4 Observação Participante

Dentro da técnica de observação participante foi possível acompanhar a evolução da Kaffa Tec, conexão com o mercado e o fortalecimento da gestão de marca como um pilar estratégico e fundamental da organização. Neste sentido, é possível trazer a correlação da categoria 1 de análise, gestão de marca com a observação participante do pesquisador que está inserido no contexto de tecnologia de inovação no Estado de Santa Catarina.

A Kaffa Tec é originária dos insumos desta Dissertação de Mestrado e do programa *mentoring* da SINOVA/UFSC. O surgimento da Kaffa Tec se deu do propósito de reduzir a desigualdade de conhecimento entre as grandes e pequenas empresas, levando marketing, comunicação, conhecimento e inteligência de dados para dentro da força motriz do Brasil, as pequenas e médias empresas (PMEs). As PMEs são companhias que muitas vezes não têm acesso à tecnologia e capital, ainda assim, são responsáveis por 40% do PIB total (MCKINSEY & COMPANY, 2021).

Neste sentido, a natureza do negócio é B2B. A Kaffa é a Edtech de marketing e comunicação, a *startup* ajuda o varejo, principalmente a vertical de *food service*, a aumentar as vendas pelas mídias digitais, atuando na comunicação da marca com o cliente. Assim, fazendo com que o cliente venha com mais frequência e aumente o ticket médio. Com isso, ensinando como usar os dados para alavancar a receita, indo além da produção de conteúdo e criação de artes estáticas, animadas, vídeos e *reels* nas principais plataformas sociais, atuando com método próprio calcado em inteligência, análise e inferência de dados. A Kaffa é incubada pela Fermento iniciativa da Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (ACATE/ Miditec) e Associação de Bares e Restaurantes (ABRASEL).

Assim sendo, desde a sua fundação em dezembro de 2020, a Kaffa passou por várias evoluções e ajustes no posicionamento e gestão de marca. A organização começou ajudando o MPS Café em abril de 2021 a trabalhar a comunicação com os seus clientes, com foco em aumentar o relacionamento, e consequentemente as vendas. Nesse caminho de evolução, a Kaffa teve uma conexão forte com o pilar de educação, ajudando o mercado de varejo, e em especial o de *food service*, a trabalhar a gestão de marca de maneira mais assertiva por meio de comunicação e marketing.

No decorrer da jornada, a Kaffa passou por alguns ajustes. O surgimento da organização, em dezembro de 2020, trouxe à Kaffa uma roupagem focada em dados. A companhia nasceu com o nome de Ativa!, e a proposta inicial era ativar os dados do balcão do empresário das pequenas e médias empresas (PMEs). Em janeiro de 2021 começamos a validação com diversos negócios, como salões de beleza, petshops, restaurantes, bares e cafés. Em abril de 2021 a Kaffa foi selecionada para a aceleração e mentoria da SINOVA/UFSC. A SINOVA nos direcionou, definiu o plano de negócios e análise SWOT. Além de segmentar o mercado e nos conectar com o nosso primeiro cliente, MPS Café. Em setembro de 2021 a Kaffa foi selecionada para uma dupla jornada de incubação, no universo associativo pela Fermento, iniciativa da ACATE e ABRASEL Santa Catarina. No universo privado, a organização foi selecionada para uma incubação na Logbank, plataforma *white label* de arranjos de pagamento, uma das empresas do

Grupo Stefanini com sede em São Paulo. Em janeiro de 2022 a organização foi selecionada pelo SEBRAE e Neoventures para expor no Rio Innovation Week (RIW), o maior evento de inovação da América Latina, no Rio de Janeiro. O mês de maio foi muito relevante para a Kaffa, aumentamos a carteira de clientes e apresentamos a solução no FIN Business Fórum em Florianópolis, Santa Catarina.

Figura 9 – Apresentação FIN Business Fórum

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Além disso, a Kaffa Tec tem a gestão de marca como um pilar central na comunicação com o mercado e com os demais *stakeholders*. O crescimento orgânico foi impulsionado pela força do *branding* e associação de marca com *players* relevantes no mercado. Um exemplo nítido, como supracitado, foi a conexão da SINOVA/UFSC com o nosso primeiro cliente, o MPS Café. A força, posicionamento e gestão de marca da Universidade Federal de Santa Catarina por meio da Secretaria de Inovação foi primordial para termos uma penetração e capilaridade no mercado.

Com isso, a gestão de marca permeia a organização em todas as etapas de evolução até hoje. Um outro exemplo é a gestão da Marca da ABRASEL, que trouxe novas conexões com o mercado e possibilidades que são fortalecidas pelo *branding* e relacionamento B2B. Nesse

sentido, as validações continuam acontecendo com clientes atuais da carteira e potenciais clientes, sempre buscando levar o posicionamento nas mídias digitais, e comunicação da marca, de acordo com o recorte e momento de *branding* da organização e mercado.

Dessa maneira, é importante observar como a gestão de marca permeia a estratégia dos diversos atores do ecossistema de tecnologia e inovação do Estado de Santa Catarina, seja dentro de um canal social ou até mesmo em um evento ou ações no Ponto de Venda. Por conseguinte, aumentando a carteira de clientes e relacionamento com o mercado B2B. A Tabela 5 a seguir apresenta os principais pontos de gestão de marca observados pelo pesquisador dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina.

Tabela 5– Técnica de observação Kaffa Tec e Gestão de Marca

TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO – KAFFA TEC	GESTÃO DE MARCA
Conexão com o mercado	A gestão de marca é um ativo extremamente relevante para a organização consolidar conexões com o mercado. Para a Kaffa Tec. Assim, ter abertura com organizações chave dentro do ecossistema, como a SINOVA/UFSC, ACATE e ABRASEL, só foi possível pela associação e fortalecimento de marca que permeiam a organização.
Educação	A educação é um grande pilar de gestão de marca para a Kaffa Tec, visto que busca levar para os clientes e parceiros, formas de transformar dados em insumos cada vez mais assertivos de marketing e comunicação.
Ecossistema de inovação	O ecossistema de inovação, além das possíveis associações de marca, traz para a Kaffa Tec boa capilaridade de mercado, uma gestão de marca mais sólida e conexões B2B fortes.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dessa maneira, é fundamental observar como *branding* se conecta com pilares organizacionais centrais da Kaffa Tec, dentro da cultura associativa, mercado e da academia.

4.2.2 Categoria de Análise 2 – Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva, segundo a American Marketing Association (AMA, 2020) destaca que a marca distingue e diferencia uma organização de outros fornecedores, conferindo lhe uma vantagem e relevância nos relacionamentos com seus mercados e *stakeholders* em relação à concorrência.

Neste sentido, no ambiente de negócios, a vantagem competitiva é obtida quando uma determinada organização realiza algo que o mercado e concorrentes tem grandes dificuldades em produzir e realizar. A vantagem competitiva é essencial quando os concorrentes não conseguem duplicar a habilidade especial de uma determinada organização. Um pilar importante de vantagem competitiva pode vir a ser as pessoas que compõem uma organização. Assim, uma das maneiras mais eficazes de garantir vantagem competitiva é fazer o melhor uso do conhecimento, das habilidades e de outros ativos humanos de uma companhia ou instituição (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Assim, a vantagem competitiva é um importante ativo organizacional, balizando estratégias centrais das organizações, diferenciando-as umas das outras.

4.2.2.1 Análise documental

No âmbito das *startups,* para ter um destaque no mercado é fundamental que a vantagem competitiva seja clara na estratégia da organização. Segundo o portal da BrandGym, para a organização ter relevância é importante se questionar e pensar em hipóteses que saiam do óbvio e ofereçam maior vantagem competitiva para as marcas, criando conexões com o cliente e aumentando o valor percebido da companhia. Além disso, a vantagem competitiva é o cerne do diferencial competitivo da organização, trazendo autenticidade e veracidade à marca.

Ainda no que diz respeito à vantagem competitiva no universo das *startups*, segundo o blog da 49Educação, é muito importante que a organização tenha clareza da sua vantagem competitiva, dessa forma entregando aos clientes o que eles desejam com coesão e nitidez. Compreender a real motivação por trás das decisões de compra pode vir a gerar uma enorme vantagem competitiva para a *startup*. Com isso, ainda de acordo com o blog da 49Educação, o empreendedor se torna capaz de sempre entregar aos clientes o que eles realmente querem.

Além disso, as características, visão de mercado e de mundo do empreendedor podem vir a ser Vantagens Competitivas à *startup*, Segundo a 49Educação, a capacidade de colocar em prática todas as etapas necessárias para tirar uma ideia do papel e obter sucesso em cada uma delas é o que diferencia um "*founder"* de um "*super founder*". Neste sentido o capital humano pode vir a ser uma grande vantagem competitiva de um determinado negócio.

Ainda de acordo com a 49Educação, as características de um super fundador de *startup* permeiam alguns pontos e recortes de mercado. Conforme apontado por densa pesquisa de quatro anos de Ali Tamaseb, fazendo análise de dados de mais de 200 startups avaliadas em bilhões de dólares, o empresário Ali Tamaseb reuniu todas as suas descobertas no livro *Super*

Founders: What Data Reveals about Billion-Dollar Startups. O autor é sócio da Data Collective (DCVC), uma empresa de capital de risco no Vale do Silício com mais de US$ 2 bilhões sob gestão e investimentos em mais de dez bilhões de dólares em *startups*. Ele ocupa vários cargos de liderança e diretoria em empresas nos Estados Unidos e globalmente. O empresário e autor utilizou uma abordagem calcada em dados para entender o que diferencia as *startups* de bilhões de dólares das demais. Para isso, Tamaseb comparou diversos fatores entre os unicórnios e outras *startups* que não chegaram ao mesmo patamar. Mas que, ainda assim, foram fundadas no mesmo período, entre 2005 e 2018. Alguns dos fatores analisados foram: número de concorrentes, tamanho do mercado, idade do fundador, grau de escolaridade, qualidade dos investidores e tempo de captação de recursos.

Nesta profunda análise de Ali Tamaseb, segundo a 49Educação, foi possível observar que os *super founders* têm algumas características em comum. A maioria dos fundadores de unicórnios não tinha experiência no setor; Um em cada cinco era fundador solo; Mais da metade tinha concorrentes fortes no início; Aproximadamente 60% dos fundadores de *startups* bilionárias já haviam tido experiências anteriores como fundadores de *startups*; A metade fundou a empresa com 34 anos ou mais e possuíam mais de 11 anos de experiência profissional; 40% das startups bilionárias focava em desenvolver produtos para resolver problemas de produtividade; 28% dos unicórnios explora de alguma forma o *network effect*, quando a demanda de um projeto depende do número dos seus usuários; O fator de sucesso mais importante é velocidade para aprender; O maior desafio enfrentado por *super founders* é montar um bom time; Grande parte dos fundadores dizem que o timing é o principal fator que define o sucesso ou fracasso. Dessa forma, é possível associar a imagem e características do fundador como Vantagens Competitivas da *startup*.

As aceleradoras por sua vez, buscam capacitar os empreendedores, *startups* e conectá-las com o mercado e investidores. Um dos pontos elucidados em uma determinada matéria do portal da SINOVA/UFSC, apresenta características atemporais das pessoas do ecossistema de inovação. O documento, de 2016, traz a seleção de seis startups brasileiras para o programa de aceleração do Google. O líder do projeto Launchpad Accelerator, à época Roy Glasberg, de Israel destacou que a abertura dos brasileiros aos relacionamentos e conexão, algo natural da cultura nacional, é uma vantagem competitiva importante na construção de relacionamentos e conexões com o mercado.

Neste mesmo sentido, de acordo com o hub Inovativa Brasil, para a startup vir a se destacar no mercado, é importante que a inovação permeie o modelo de negócio da organização. Além disso, a *startup* deve apresentar uma vantagem competitiva em relação aos seus

concorrentes, portanto, deve desenvolver e implementar tecnologias disruptivas. Ou seja, gerar uma ruptura no mercado, trazer algo que venha a dar musculatura à organização.

Para a ACIF, o associativismo é um pilar importante e traz vantagem competitiva para o desenvolvimento de uma organização. Esta prática de mercado traz inúmeras vantagens para empresas que têm elementos em comum. Por meio do associativismo, os negócios podem se unir para que todos os entes envolvidos saiam beneficiados. Além disso, esta prática traz espaços para diálogos entre as próprias empresas compartilhando experiências e dicas.

Assim sendo, segundo a ACIF, a força que uma associação tem frente a essas esferas, faz com que a voz dos negócios seja ouvida. Por essa razão, através do associativismo as empresas conseguem alcançar seus objetivos de forma mais assertiva, além de trazer melhores resultados para dentro de sua organização. Dessa forma, o associativismo pode vir a ser uma vantagem competitiva para a organização, ao realizar ações de co-branding, melhorado a qualidade dos negócios.

Na ótica da ACATE, uma das principais Vantagens Competitivas que uma *startup* pode ter é o foco no cliente, partindo do processo de ideação do negócio, permeando a prestação do serviço, até no pós venda, avaliando o que agrega valor ou não, para deixar o produto mais enxuto ou oferecer novas funcionalidades que atendam o cliente.

No universo dos investidores, Barrah oferece conexões privilegiadas de mercado, serviços financeiros a empreendedores e taxas competitivas de crédito e capital para atingir a próxima milha da jornada empreendedora, atuando como um pilar de vantagem competitiva para as *startups*. Na esfera pública, a Fapesc coloca que a inovação não é acidental e exige perseverança, cultura, processos e incentivos. Neste sentido, é importante ter uma postura coesa das lideranças, proximidade com o cliente, perfil colaborativo e investimentos em competências. Dessa maneira, a inovação pode vir a oferecer Vantagens Competitivas, trazendo crescimento e perenização do negócio.

Ainda no que diz respeito à esfera pública, no Governo do Estado de Santa Catarina, é possível entender como a economia catarinense é tratada pelo Governo do Estado como uma grande vantagem competitiva dentro da ótica de se empreender. Neste sentido, ao analisarmos os principais indicadores do Estado podemos ver que Santa Catarina se destaca no cenário nacional. Ainda segundo o Governo do Estado de Santa Catarina, o Estado teve grandes avanços nos últimos anos. O Estado é o 2º mais competitivo do Brasil, de acordo com o Ranking de Competitividade dos Estados, elaborado a partir da análise de um conjunto de dados de fontes reconhecidas e validado pelo Centro de Liderança Pública, pela Tendências Consultoria e pelo The Economist Group. Segundo essa pesquisa, Santa Catarina é o estado mais seguro, o melhor

em sustentabilidade social e o que apresenta menor taxa de mortalidade infantil, menor índice de desemprego e melhor formação para o mercado de trabalho. São indicadores que refletem positivamente ações tanto da gestão pública quanto dos empreendedores privados e do cidadão catarinense. Com isso, um Estado mais competitivo cria um círculo virtuoso de desenvolvimento, atraindo novos investimentos que geram emprego, renda e riquezas, condições básicas para garantir o bem-estar da sociedade.

A Tabela 6 a seguir apresenta breve descrição dos principais elementos relacionados à vantagem competitiva identificados na análise documental das organizações observadas.

Tabela 6 – Elementos de Vantagem Competitiva observados nas organizações

EMPRESA	VANTAGEM COMPETITIVA
49Educação	Clareza da sua vantagem competitiva; compreender a real motivação por trás das decisões de compra, entregando aos clientes o que eles desejam com coesão e nitidez.
ACIF	O associativismo é um pilar importante e traz vantagem competitiva para o desenvolvimento de uma organização. Esta prática de mercado traz inúmeras vantagens para empresas que têm elementos em comum.
ACATE	Para startups - foco no cliente, partindo do processo de ideação do negócio, permeando a prestação do serviço, até no pós venda.
Barrah (B1)	A Barrah oferece conexões privilegiadas de mercado, serviços financeiros a empreendedores e taxas competitivas de crédito e capital para atingir a próxima milha da jornada empreendedora, atuando como um pilar de vantagem competitiva para as startups.
Brand Gym	Pensar em hipóteses que saiam do óbvio e ofereçam maior vantagem competitiva para as marcas, criando conexões com o cliente e aumentando o valor percebido da companhia. Além disso, a vantagem competitiva é o cerne do diferencial competitivo
FAPESC	Entender o cliente, perfil colaborativo e investimentos em competências. Dessa maneira, a inovação pode vir a oferecer Vantagens Competitivas, trazendo crescimento e perenização do negócio.
Governo do Estado de Santa Catarina	Para o Governo do Estado, indicadores macroeconômicos positivos são formas de se destacar em âmbito nacional. Assim, índices como baixa taxa de mortalidade infantil, menor índice de desemprego e melhor formação para o mercado de trabalho, geram vantagem competitiva para as organizações se estabelecerem no Estado.
Inovativa	Apresentar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, deve desenvolver e implementar tecnologias disruptivas. Ou seja, gerar uma ruptura no mercado, trazer algo que venha a dar musculatura à organização

SINOVA/UFSC	A cultura do Brasil e abertura dos brasileiros aos relacionamentos e conexão, algo natural da cultura nacional, é uma vantagem competitiva importante na construção de relacionamentos e conexões com o mercado.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim sendo, é possível observar a vantagem competitiva como um pilar diferencial das organizações, seja no âmbito público ou privado. No sentido da marca, a vantagem competitiva é obtida quando uma determinada organização realiza algo que o mercado e concorrentes tem grandes dificuldades em produzir e realizar, distinguindo e diferenciando uma organização de outros fornecedores e atores, conferindo-lhes relevância nos relacionamentos com seus mercados e *stakeholders* em relação à concorrência.

4.2.2.2 Análise das Entrevistas

Para analisar as entrevistas foi utilizado o software *Voyant Tools* levantando os principais termos citados pelos entrevistados, com o intuito de ter uma maior granularidade na análise. Assim sendo, foi possível entender de forma mais clara como a vantagem competitiva permeia as estratégias organizacionais das *startups*, aceleradoras e investidores, e, principalmente, identificando como cada organização se posiciona e determina sua vantagem competitiva dentro do prisma estratégico.

Ao analisarmos as 19 entrevistas compiladas podemos entender como a vantagem competitiva permeia as organizações de diversas formas. Ao retornarmos para a Figura 5 na seção anterior é possível compreender como os três principais termos citados: “marca”, surgindo 156 vezes, seguido por “gente”, com 93 aparições, logo em seguida temos “empresa”, com 89 menções são pilares que balizam a vantagem competitiva das organizações.

Com isso, é possível compreender que a vantagem competitiva se entrelaça com o *branding* das organizações, com as pessoas que as compõe, e com a própria cultura das empresas.

a) *Startups* e Vantagem Competitiva

As sete startups entrevistadas trouxeram diferentes visões no que diz respeito à vantagem competitiva, em ordem alfabética: Fazendas Bioma, JusHub, Notato Digital, Paypow, PediUai, Voltbras e Zipper. Por terem produtos, mercados e nichos diferentes, cada *startup*

enriqueceu o debate com o seu ponto de vista e experiência na área de atuação. Ao analisarmos as entrevistas aglutinadas das *startups*, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. Na Figura 10, temos a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*. Dessa forma, é possível visualizar abaixo, os termos mais citados nas entrevistas com as *startups*:

Figura 10 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais termos citados nas entrevistas foram: “marca” surgindo 49 vezes, “gestão” com 31 citações, “gente” aparecendo 28 vezes, “empresa” com “26” citações e “*branding*” sendo mencionado 16 vezes. Dessa forma, é possível identificar uma conexão entre os termos mais citados nas entrevistas, conforme observado na Figura 10. O termo central das entrevistas com as startups, que é marca, trouxe grande ligação com as principais estratégias das organizações de vantagem competitiva.

No que tange as *startups* entrevistadas é possível observar que, de forma holística, marca é um grande pilar de vantagem competitiva. Além disso, a gestão das *startups* foi levantada nas entrevistas como uma vantagem competitiva, mantendo um equilíbrio da gestão operacional, fluxo de caixa e relacionamento com o mercado (B2B). Por fim, as pessoas aparecem como um ativo que pode vir a gerar vantagem competitiva para as organizações.

Ao analisarmos como a vantagem competitiva permeia a estratégia organizacional das *startups*, é possível observar diversas estratégias de como o *branding* da companhia traz

vantagem competitiva e diferencial nos relacionamentos com o mercado e parceiros. As estratégias de vantagem competitiva transcorrem em diversos pilares organizacionais, desde o *network*, mídias sociais e comunicação no Ponto de Venda.

Para Bernardo Durieux da Voltbras a presença em eventos traz vantagem competitiva: "*estar presente, não se esconder. No final do dia, você tende a gostar mais das pessoas que interagem e participam. A presença constrói o network, "quem não é visto não é lembrado". No final as pessoas fazem negócios com quem elas gostam, "fit cultural".* Já para Rafael de Miranda Santos da Jushub, a vantagem competitiva é um grande desafio, visto que não há uma plataforma equivalente no Brasil, segundo ele:

> *As estratégias geram vantagens competitivas, temos dois tipos de advogado, o que contrata e o que presta serviço. São abordagens distintas. Para a gente um grande desafio é que ainda não entenderam o que a gente faz, pois ainda não existe uma plataforma equivalente no Brasil. A plataforma de prestação de serviços jurídicos de advogado para advogado. Estamos fazendo ações com a OAB para conscientização dos advogados. Somos comparados com plataformas que são conhecidas como correspondentes jurídicos, quem contratam, por exemplo, um advogado em Alagoas para tirar uma cópia de um processo em uma outra cidade. Na nossa plataforma, o advogado até pode fazer esse tipo de serviço, mas no nosso caso o advogado atua na elaboração de peça, revisão de contrato… Ações que ainda não tem no Brasil. Ou seja, não tem vantagem competitiva pois ainda não temos competição no Brasil. Entretanto, geramos valor*.

Para Leonardo Corrêa da Fazendas Bioma, a presença no Ponto de Venda (PDV) é uma grande vantagem competitiva, segundo ele:

> *A Fazenda dentro do Ponto de Venda é uma vantagem competitiva. Um diferencial total, além de ter um grande galpão de micro verde dentro de um centro urbano. Fazendas espalhadas dentro dos varejistas, é um grande asset light para a empresa. Apesar da alta complexidade logística, temos apenas o hardware espalhado, sem necessidade de terreno, aluguel e custo fixo envolvido no varejo. Estamos conseguindo causar o impacto da produção e mostrar para o cliente a relevância do micro verde. O cliente acompanha o crescimento do micro verde dentro do PDV, entrando com 1 cm e dentro de uma semana já está com 10 cm. Falando de mídias sociais colocamos várias fotos de micro verde, orgânico nas nossas plataformas sociais. Leonardo Fazendas Bioma.*

Já para Marcela Santana da Notato Digital, as mídias sociais se traduzem em vantagem competitiva, segundo ela:

> *[...] blog, slides de Instagram. Não temos braços para executar forte agora, mas vamos ensaiando, é um negócio que vamos construindo aos poucos. Tem que começar uma hora. Já trabalhei como colunista e eu escrevia artigos para a parte de produto, valorizavam muito a publicação e produção de conteúdo forte. Nosso intuito é melhorar o SEO, tomamos cuidado para não replicar conteúdos de outros sites. O*

> *conteúdo do exterior é bacana para trazermos um resumo e trazer para o Brasil, tendências e o que está acontecendo lá fora. Traz bastante audiência.*

Segundo Paulo Edudardo da Paypow, o *branding* não traz vantagem competitiva, visto que é um item obrigatório no posicionamento da organização, segundo ele:

> *A gente enxerga (branding) não como vantagem competitiva, mas um item necessário como posicionamento de marca. O conteúdo tem que ser explicativo e temos que atender os anseios dos clientes. É um pilar necessário, aquela famosa frase: "quem não é visto não é lembrado". A parceria é muito importante no mundo dos negócios*.

De acordo com Rafael Gazola da Zipper, o *branding* traz vantagem competitiva no relacionamento B2B: *"aliar o melhor dos dados com o melhor do atendimento. O vendedor como a pessoa que entende do produto, a gente une ele para alcançar o seu melhor desempenho no digital que é um universo ainda desconhecido"*. Já para Rodrigo Sousa da PediUai, algumas estratégias de ação de branding no PDV trouxeram vantagem competitiva:

> *[...] no início o que a gente tinha de valor com isso (ações de branding) era reconhecimento da marca. Como estávamos começando, não tínhamos ambiente físico, era tudo online. Depois começamos com muitas ações no mercado físico para ficar conhecido e as pessoas começassem a pedir.*

Com isso, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas, é possível visualizar a vantagem competitiva como estratégia que permeia as organizações, trazendo o branding como pilar relevante, e que está imbuído na estratégia das *startups* dentro do ecossistema e relacionamentos com o mercado B2B. Neste sentido é possível observar que as pessoas podem vir a ser uma grande vantagem competitiva para as organizações. Assim, é possível visualizar que a vantagem competitiva se entrelaça com o *branding* das organizações, com as pessoas que as compõe, e com a própria cultura das empresas.

b) Aceleradoras e Vantagem Competitiva

As cinco entrevistas com as aceleradoras, e instituições, que tem por intuito acelerar o crescimento das *startups*, por meio de conexões, mentorias e suporte na jornada empreendedora, trouxeram grandes contribuições acerca de como a vantagem competitiva permeia *branding* e estratégias de negócios nas organizações. As aceleradoras e organizações analisadas, em ordem alfabética, foram: ACATE, Business Growth Hacking, Instituto Gene,

Sinova/ UFSC e TXM Business. Cada organização tem uma finalidade e escopo de atuação diferente, o que trouxe uma pluralidade de visões acerca do ecossistema e análise dos *players*.

Ao analisarmos as entrevistas concatenadas das aceleradoras, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo e quais. Dessa forma, é possível visualizar na figura 11, abaixo, a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas.

Figura 11 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Com isso é possível ver que a vantagem competitiva permeia marca, pessoas e a própria estrutura e cultura organizacional. Neste sentido, os termos mais citados nas entrevistas foram: “marca” surgindo 57 vezes; “gente” com 32 aparições; “gestão” surgindo 31 vezes; “empresa” com 27 menções e *“branding”* sendo mencionado 18 vezes. Assim sendo, a vantagem competitiva é o que diferencia uma aceleradora de outra, posicionando-as no mercado e relacionamento com o ecossistema.

Ao analisarmos as estratégias e posicionamento de cada aceleradora acerca de vantagem competitiva temos aceleradoras que focam em eventos presenciais como diferencial, outras em parcerias estratégicas com outras instituições. E há aceleradoras e instituições que focam na visibilidade e divulgação em diversos canais de marketing fortalecendo o *branding* da organização.

Para Yuri Apolônio do Instituto Gene a atuação em conjunto com outras aceleradoras e incubadoras é um pilar estratégico e vantagem competitiva, segundo ele: "*atuando em conjunto com o Miditec conseguimos ter uma divulgação abrangente em todo o estado. Acreditamos que a divulgação com 7 incubadoras é muito mais forte e conseguimos chegar no nosso público alvo.".* Na mesma linha, André Branfer da Business Growth Hacking coloca a divulgação e visibilidade como pilares de diferenciais competitivos, segundo ele: "*"por a cara" é um diferencial competitivo, é aquela história "prego que se destaca leva martelada". A empresa tá crescendo, vai levar pancada. Como a Coca-Cola é conhecida? Faz propaganda pra caramba, mesmo sendo conhecida.".*

Já para a Bárbara Ruhland da ACATE as parcerias estratégicas são fundamentais e permeiam o diferencial competitivo, segundo ela:

> [...] *a gente olha bastante para outras entidades e associações, principalmente as que integram alguns programas parecidos com os nossos, temos bastante parceria com empresas e associações fora de Santa Catarina, temos relacionamento de troca e parceria. Estamos sempre fazendo benchmark. A nossa equipe de marketing tem 17 pessoas. Há 2 anos duplicamos o número de funcionários, e estamos conseguindo gerar valor para o associado, sempre pensando no associado. Temos muitas iniciativas para isso, trazer visibilidade para elas.".*

Trazendo outra perspectiva, a Alfredo Kleper Chaves Lavor e Catarina Erika Saito da SINOVA/ UFSC colocam que o *branding* e inovação da própria UFSC traz grande peso e vantagem competitiva para a SINOVA, segundo eles:

> *A UFSC foi escolhida no ano passado como uma das 3 mais inovadoras do Brasil, junto com a USP e com a PUC do Rio Grande do Sul. Passamos a ser entendidos como uma universidade inovadora. Os Diretores dos centros de inovação aceitam a mentoria da SINOVA pela autoridade UFSC. Quando a gente traz o Tony do Celta, ele vem pela autoridade da UFSC.*

Neste sentido, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas com as aceleradoras, é possível visualizar a vantagem competitiva como um pilar central, trazendo especificidades e singularidades de cada instituição, que as faça se destacar em suas estratégias de comunicação e relacionamento dentro do ecossistema e *branding* B2B.

Assim sendo, é possível visualizar *branding* como um grande pilar de vantagem competitiva para as aceleradoras. Além disso, as pessoas foram colocadas como uma diferenciação e vantagem competitiva visto que balizam a cultura da organização, e trazem especificidades únicas.

c) Investidores e Vantagem Competitiva

As sete entrevistas com os investidores, executivos, instituições de fomento e empresários que atuam de forma a investir com capital e conhecimento em *startups*, foi de grande importância para trazer mais granularidade sobre a visão de Gestão de marca nas organizações. Dessa maneira, os investidores e organizações analisados, em ordem alfabética, foram: 6place, Ahgora, Angel Investors Club, FAPESC, SeedCap, TechBay e Valfre Advogados.

Neste sentido, diferentes perspectivas sobre vantagem competitiva foram trazidas nas entrevistas, trazendo granularidade para a pesquisa. Ao analisarmos as entrevistas de forma holística dos investidores, podemos visualizar o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo, traz e algum. Assim sendo, é possível visualizar na figura 12, abaixo os termos mais citados nas entrevistas com os investidores.

Figura 12 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim sendo, na Figura 12 é possível observar a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores. Neste sentido, a vantagem competitiva permeia: “marca” aparecendo 50 vezes; “empresa” surgindo 36 vezes; seguido de “gente” 33 aparições; “gestão” com 27 menções e *“branding”* sendo mencionado 19 vezes. Dessa maneira, é possível

observar como a vantagem competitiva permeia os pilares de marca, pessoas e a própria cultura organizacional.

Nas entrevistas com os investidores, a marca continua acompanhando a tendência das *startups* e aceleradoras entrevistadas. Dessa forma, há uma grande conexão com as principais estratégias das organizações de comunicação e relacionamento com o mercado B2B e ecossistema.

Neste sentido, ao analisarmos os pilares que permeiam o posicionamento da vantagem competitiva de cada investidor, observamos uma convergência de posicionamentos e visões. Os investidores, entrevistados, em linha geral, colocam o *branding* como um pilar relevante e que traz certa vantagem competitiva em suas organizações, relacionamentos com o mercado B2B, e ecossistema.

De acordo com Luis Stockler da 6place a vantagem competitiva permeia eventos e conteúdos exclusivos produzidos pela 6place, segundo ele: ”*Os webinars e eventos são conteúdos que geram vantagem competitiva. Para cada ação de arte de decisão de captura temos que calcular o CAC (Custo de aquisição de lead). Esse custo é individual, você não tem um custo de CAC do meu negócio para o seu negócio.”*.

Já para Anderson Diehl o modelo de funding é uma vantagem competitiva, segundo ele: *“Temos um modelo de funding, quem quiser se inserir no ecossistema, estamos trabalhando de forma assertiva e democrática. Estamos criando algo que tem um custo muito baixo, criando uma rede bem capilar, acessível e inclusiva.”*.

Para Felipe da Valfre Advogados, a vantagem competitiva permeia o “*give back*”, a contribuição com o ecossistema, segundo ele: *“[...] enquanto Presidente de uma comissão da OAB, estamos desenvolvendo o laboratório de inovação do Espírito Santo, é um giveback total. Colaborar é fundamental, e gera vantagem competitiva.”*.

Segundo Jose Henrique Hoeschl Mendonça da TechBay, o *branding* permeando o logotipo da empresa pode vir a gerar vantagem competitiva, de acordo com ele: “*o logotipo é importante e gera vantagem competitiva.”.* Segundo Norberto Dias da Ahgora, a cultura e endomarkting são pilares de vantagem competitiva que podem vir a impulsionar o valor da marca, segundo ele:

> *O posicionamento de marca tem algumas questões que a gente verifica. Hoje uma marca IBM vende produto. A Ahgora não vende produto, o próprio posicionamento e a atração comercial atrelam a marca aos produtos. Quanto mais a sua marca é forte e valorizada, mais as pessoas querem trabalhar, tem ganho comercial e de talentos.*

Já para Willian Suzin e Thales Akimoto da SeedCap a vantagem competitiva permeia o *branding* e o relacionamento próximo com o mercado e ecossistema, segundo eles: " *É o mais próximo de um relacionamento amoroso que você vai ver. Tem que ter uma relação boa com o mercado, com os concorrentes. O relacionamento é quase tudo, ser bem relacionado em tudo.".*

Do ponto de vista da Gabriela Mager e Camila Ferreira Nunes da FAPESC, a instituição busca trazer o ar inovador para dentro da gestão, não rodando como um órgão público, segundo elas: "*a gente não parece um órgão público, temos um modelo de operar que é muito rápido, em 3 anos, marca nova, entrando em maneira significativa, está na "boca do povo".".*

Dessa forma, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas com os investidores, é possível visualizar a vantagem competitiva como pilar central e fundamental, tanto em diferenciação das organizações quanto em uma comunicação mais assertiva com os seus públicos alvo e ecossistema. Neste sentido, é possível observar que a marca das organizações, logo, identidade visual, conteúdos e *webnars* permeiam a vantagem competitiva no ecossistema. Com isso a vantagem competitiva se envolve diretamente com o *branding* das organizações, diferenciando-as umas das outras.

4.2.2.3 Quadro-Resumo de Vantagem Competitiva das Entrevistas

A seguir, apresenta-se quadro-resumo compilando os principais elementos observados nas entrevistas na análise da categoria 2, vantagem competitiva.

Categoria de Análise – Vantagem Competitiva	
Ações e programas de *branding* trazem vantagem competitiva para as organizações.	As ações e programas de *branding* trazem **vantagem competitiva** para as organizações, **construindo relevância nos relacionamentos com o mercado e *stakeholders*.** As **startups** definem que os programas estabelecidos de *branding* trazem vantagem competitiva. As **aceleradoras** colocam que as conexões com o mercado, e demais *players,* trazem vantagem competitiva. Já para os **investidores** os programas de *branding* são importantes pilares de vantagem competitiva, e fundamentais em suas organizações.
Estratégias organizacionais desenhadas para alavancar a gestão de marcas e gerar competitividade.	As **startups**, **aceleradoras** e **investidores** colocam que um dos pilares importantes que pode trazer vantagem competitiva para a organização são as pessoas que as compõem. Dessa forma, uma das maneiras mais eficazes de garantir **vantagem competitiva** é fazer o melhor uso do conhecimento, das habilidades e de outros **ativos humanos de uma companhia ou instituição, diferenciando-as umas das outras.** Com isso, construindo **relevância nos relacionamentos com o mercado e *stakeholders.***

Comunicação de marca e pontos de contato B2B como ativo de competitividade	A gestão da comunicação de marca é tida pelas *startups*, investidores e aceleradoras como **um pilar de vantagem competitiva, garantindo um relacionamento mais estreito com players chave de mercado,** permeando diversos aspectos e estratégias organizacionais, como canais de mercado mais assertivos e relacionamentos sólidos. **Os canais com o mercado B2B geram vantagem competitiva na ótica dos atores do ecossistema estudados, como *statups*, aceleradoras e investidores.** Dessa forma, ter canais sólidos com o mercado B2B é relevante para manter uma posição competitiva de mercado. Assim, ao analisarmos, para as *startups* os principais canais são os eventos do ecossistema, e mídias sociais. Já para as aceleradoras as mídias sociais são relevantes, além da promoção de eventos e relatórios de mercado. Por fim, para os investidores os principais canais são os calcados em relacionamento direto, como promoção de eventos.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

4.2.2.4 Observação Participante

Dentro da técnica de observação participante foi possível acompanhar a evolução da Kaffa Tec, conexão com o mercado e o fortalecimento da gestão de marca como um pilar estratégico e fundamental da organização. Neste sentido, é possível trazer a correlação da categoria 2 de análise, vantagem competitiva com a observação participante do pesquisador que está inserido no contexto de tecnologia de inovação no Estado de Santa Catarina.

O surgimento da Kaffa Tec se deu do propósito de reduzir a desigualdade de conhecimento entre as grandes e pequenas empresas, levando marketing, comunicação, conhecimento e inteligência de dados para dentro da força motriz do Brasil, as pequenas e médias empresas (PMEs). As PMEs são companhias que muitas vezes não têm acesso à tecnologia e capital, ainda assim, são responsáveis por 40% do PIB total (MCKINSEY & COMPANY, 2021).

Neste sentido, a Kaffa Tec passou por vários ajustes e evoluções. Ao analisar a vantagem competitiva da companhia é possível observar que o principal diferencial da organização é a Educação que permeia as características das pessoas que fundaram a companhia, Pedro e Matheus. Dessa maneira, a Kaffa Tec demonstra para os seus clientes como e porquê usar os dados para balizar a construção de comunidade, calcada em produção de conteúdo, *storytelling* e *copywriting*. O braço de criação é calcado nos KPIs e métricas.

Além disso, é possível observar a vantagem competitiva em diversos ativos que permeiam e circundam a organização, como por exemplo o time e o capital intelectual da

companhia. Desse modo, a gestão de marca da Kaffa é tido como um outro pilar de vantagem competitiva, reforçando a presença de marca nos principais canais sociais, relacionamento com os clientes e presença presencial em eventos e *workshops*.

Assim sendo, o crescimento orgânico foi acelerado pela vantagem competitiva da educação e proximidade com os diversos atores da Academia e do ecossistema de inovação de Santa Catarina, calcado pela força do *branding* e associação de marca com *players* relevantes no mercado. Um exemplo claro, como supracitado, foi a conexão da SINOVA/UFSC com o nosso primeiro cliente, o MPS Café. A força, posicionamento e gestão de marca da Universidade Federal de Santa Catarina por meio da Secretaria de Inovação foi primordial para termos uma penetração e capilaridade no mercado. Nesse sentido, a vantagem competitiva da educação é somada às validações e expertise dos sócios. Por conseguinte, aumentando a carteira de clientes e relacionamento com o mercado B2B.

A Tabela 7 a seguir apresenta os principais pontos de vantagem competitiva observados pelo pesquisador dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina.

Tabela 7– Técnica de observação Kaffa Tec e Vantagem Competitiva

TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO – KAFFA TEC	VANTAGEM COMPETITIVA
Conexão com o mercado	A conexão com o mercado trouxe para a organização grande vantagem competitiva e clareza de direção, abrindo novas portas e oportunidades de mercado, como relacionamentos mais lucrativos e conexões fortes, como por exemplo a conexão com a SINOVA/UFSC, ACATE e ABRASEL.
Educação	A educação permeia a vantagem competitiva da organização, visto que a *startup* nasceu dos insumos desta Dissertação de Mestrado, integrando o conhecimento acadêmico à prática de mercado.
Ecossistema de inovação	A proximidade da Kaffa Tec com o ecossistema de inovação como a academia, o mercado e com os demais *players* do ecossistema garantem relevância nos relacionamentos B2B estabelecidos e potenciais.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dessa maneira, é fundamental observar como *branding* se entrelaça com vantagem competitiva dentro da observação participante da Kaffa Tec, visto que as pessoas são essencialmente pilares estratégicos de vantagem competitiva das organizações. Assim sendo, trazendo vantagem competitiva nos relacionamentos com o mercado, outras instituições, *networking* e demais atores do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina.

4.2.3 Categoria de Análise 3 – Retorno do Investimento

As organizações com uma compreensão mais clara das preferências e do comportamento do consumidor nos estágios iniciais de sua jornada de compra, relatam ganhos de eficiência de marketing. No que tange o retorno do investimento, empresas relatam ganhos de eficiência de marketing de até 30% e crescimento incremental de receita de até 10%, sem necessariamente aumentar o orçamento de marketing (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Ou seja, ter uma estratégia de *branding* e compreender o comportamento do mercado consumidor e organizacional, permite que o investimento em gestão de marcas traga o retorno do investimento esperado, trazendo retornos expressivos e mensuráveis. Neste sentido, é de grande importância que a organização tenha um programa de gestão de marca e estratégias consolidadas, vislumbrando sempre o longo prazo e a sustentabilidade do negócio, garantindo o resultado do *branding* e da orientação da organização ao longo do tempo (HUANG; LIU; XIE, 2020).

Com isso, o valor de mercado de uma determinada organização é a combinação de seus ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, em diversas organizações o valor dos ativos intangíveis ultrapassa o de ativos tangíveis e mensuráveis. Diante deste contexto, marcas fortes criam alavancas de crescimento, lucratividade e garantem o retorno do investimento. Ademais, quando uma marca é considerada forte pela performance e desenvolvimento no mercado, cria-se a possibilidade de aumento no preço, lucro e um posicionamento diferenciado (DE OLIVEIRA; SONZA; DA SILVA, 2019). No mercado B2B, devido a ciclos de vendas e investimentos maiores, a confiança é um fator determinante no fechamento de negócios e é reforçada pela consistência e na forma como a empresa responde e é representada visualmente e verbalmente. Os valores da empresa são expressados de diferentes formas, através do logo, pessoas, produto, serviço, website ou até mesmo por meio de uma conversa telefônica (FLOWERS, 2018).

Assim, elementos-chave devem ser utilizados pelos tomadores de decisão para obtenção de performance, vendas e consistência de faturamento. Nesse cenário, o retorno do investimento é um pilar central de estratégia organizacional, visando resultados expressivos das ações de *branding* e *ROI* dentro do prisma do marketing B2B.

4.2.3.1 Análise documental

No universo das *startups,* para garantir a sustentabilidade e perenidade do negócio é importante acompanhar o retorno do investimento, evitando gastos desnecessários e investimentos assertivos em *branding*. Segundo o portal da Bran Gym, o melhor investimento em *branding* é em produto. Neste sentido, quando o produto é de qualidade, a construção de marca começa a ganhar musculatura. Entretanto, de uma maneira geral, é muito comum ver as empresas tendo uma crise de identidade e se perdendo ao longo da caminhada, mesmo tendo um excelente produto ou serviço. Ou pior, um excelente produto que não consegue ter *fit* de mercado, pois os consumidores não entendem do que se trata. O fato é que se a empresa entende que tem um negócio de marca, a pergunta não é "se" deve construir marca, mas sim "quando".

Assim, ainda segundo a Brand Gym, quantificar retorno de investimentos não é fácil ou previsível. O melhor é focar no qualitativo para ter um termômetro do *branding*: *feedbacks* positivos de clientes, recomendações em redes sociais e, até mesmo, influenciadores entrando em contato para propor parceria. Com isso, quando consumidores e colaboradores têm orgulho em dizer que gostam de determinada marca, ou afirmam se sentir parte, de alguma forma, da mensagem da empresa, quer dizer que o *branding* é extremamente robusto.

Ainda no que tange o retorno do investimento no contexto das *startups*, de acordo o blog da 49Educação, é fundamental que as organizações acompanhem e tenham algumas métricas e indicadores no foco de suas estratégias organizacionais. Como exemplo, o LTV (*Lifetime Value*), que representa o valor vitalício médio que o cliente irá gastar enquanto continuar a comprar da organização. O LTV = Ticket médio x Média de transações por ano por cliente x Média de anos que continua cliente. Além do LTV, o CAC (*Customer Acquisition Cost*) é um importante indicador de retorno do investimento. Neste sentido, estes dois indicadores estão extremamente ligados, pois vão mostrar se o processo de adquirir e fidelizar clientes da empresa está sendo efetivo e trazendo retorno.

Para as aceleradoras**,** que tem como finalidade capacitar os empreendedores, startups e fazer a conexão com o mercado e investidores, garantir o retorno do investimento em um determinado projeto é essencial. Um dos pontos elucidados em uma determinada matéria do portal da SINOVA/UFSC coloca a inovação como um pilar de retorno do investimento. A pesquisa da UFSC identificou e mapeou a produtividade de energia solar em Santa Catarina, segundo a tese defendida por Andrigo Filippo Gonçalves Antoniolli no Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, que analisou dados do Projeto Bônus Fotovoltaico da Celesc,

que instalou 1.250 sistemas eficientes de geração de energia elétrica em todas as regiões catarinenses. “A produtividade média em Santa Catarina é boa quando comparada, por exemplo à Alemanha, pois a do Estado é 30% superior à das melhores regiões da Alemanha”, compara. A tese foi orientada pelo professor Ricardo Rüther, com co-corientação da professora Helena Flávia Naspolini. “A metodologia desenvolvida na tese pode ser utilizada para prever a geração mensal e anual de futuros sistemas fotovoltaicos a serem instalados em qualquer local para auxiliar no planejamento, além de servir de como subsídio para análises de retorno do investimento mais apuradas”, indica Antoniolli. Com isso, o retorno do investimento permeia metodologias, projetos e iniciativas que as aceleradoras buscam dar musculatura.

Neste mesmo sentido, para o hub Inovativa Brasil, que apoia o desenvolvimento do ecossistema de empreendedorismo inovador no Brasil, por meio dos programas e eventos, promovendo diferentes oportunidades de aceleração de negócios inovadores, conexão com potenciais investidores e parceiros, além de capacitação de empreendedores. Por meio das conexões, o Inovativa Brasil visa, além de trazer relacionamentos ganha-ganha, garantir o retorno do investimento do investidor nos negócios inovadores. Desde 2013, o hub já ajudou a impulsionar mais de 2,6 mil negócios por todo o país.

Para a ACIF, o associativismo é fundamental para trazer retorno do investimento para as organizações associadas, garantindo um investimento cada vez mais assertivo, com menores riscos e maiores ganhos. Com isso, por meio do associativismo, os negócios podem se unir para que todos os entes envolvidos saiam beneficiados. Além disso, esta prática traz espaços para diálogos entre as próprias empresas compartilhando experiências e dicas. Neste sentido, as organizações que utilizam de todo o *network* do universo associativo e colocam as pessoas e times que compõem as empresas como o ativo mais importante, podem vir a garantir retorno do investimento e aumento nos resultados do negócio.

A ACATE coloca o retorno do investimento como um aspecto central para balizar as estratégias dos investidores que buscam *startups* que tenham forte presença de mercado e *branding* forte. Neste sentido, diversos programas são criados na instituição com foco em fortalecer o ecossistema de inovação de Santa Catarina. Em junho de 2022 a ACATE lançou o “Invisto com ACATE”, o primeiro fundo de venture capital exclusivo para empresas de tecnologia B2B do sul do Brasil. A iniciativa buscou investidores para negócios de base tecnológica em SaaS (Software as a Service). O programa teve como objetivo a média de retorno de 30% ao ano e o Múltiplo do Capital Investido (MOIC) previsto de 3x. Nos últimos anos, e em especial o ano de 2020, exigiu muita resiliência das empresas e pessoas. Em meio à pandemia, os empreendedores precisaram se adaptar e mostrar ainda mais o valor e a

importância que têm para o ecossistema. Com isso, nesse contexto que a Associação Catarinense de Tecnologia (ACATE) se uniu com a Invisto, gestora com experiência na estruturação de novos negócios de tecnologia e inovação, criando uma ação para fomentar o crescimento do ecossistema local.

Neste sentido, o objetivo do Fundo Invisto com ACATE é oferecer o primeiro investimento externo de startups, preferencialmente sediadas nos estados SC, PR ou RS, com cheques que variam de 2 a 5 milhões de reais e possibilidade de follow-on de até R$ 12 milhões. As empresas iniciantes em inovação, formados por 2 ou mais empreendedores, com mais de R$ 100 mil de receita recorrente mensal (MRR) são elegíveis para o fundo. Além disso, a ACATE está auxiliando na captação de recursos para a formação do fundo de R$ 100 milhões, trazendo investidores entre seus mais de 1400 associados e fazendo a conexão com a Invisto, visando sempre o retorno do investimento e garantindo negócios saudáveis e perenes.

No universo dos investidores, a Barrah ajuda os empreendedores a crescerem e desenvolver a suas empresas por meio de relacionamento estreito com o mercado e privilegiadas conexões. Para os investidores que buscam investir em *startups* que tenham o investimento e credibilidade da Barrah, é fundamental garantir o retorno do investimento, buscando sempre o fluxo de caixa saudável, balizando as estratégias dos investidores. Na esfera pública, a Fapesc busca garantir a credibilidade dos negócios que investe, injetando recursos públicos que garantam a perenidade e sustentabilidade do negócio, abrindo a porta para que investidores privados possam entrar na operação com maior solidez.

Neste sentido, ao buscar o retorno do investimento, a Fapesc não busca tornar as *startups* dependentes de recursos públicos. Um dos objetivos é atrair mais recursos privados para investimento em inovação. Com isso, a instituição conta com diversos programas para financiar as operações. Assim, priorizando a conexão das empresas com investidores-anjo. Com isso, o investidor-anjo que se compromete a investir na empresa pode vir a ter um retorno mais assertivo do investimento. Além da alavancagem de recursos, a atração de investidores privados é fundamental para o sucesso do empreendimento, uma vez que também agregam conhecimento ao negócio. Neste sentido, as *startups* terão acesso a muito conhecimento e conexão de mercado, ativos intangíveis, não somente de recursos financeiros, como também de auxílio em questões relevantes para o futuro do negócio, como governança e gestão.

Ainda no que tange à esfera pública, no Governo do Estado de Santa Catarina, o retorno do investimento acontece em uma via de mão dupla. Para o Estado por meio de arrecadação, na criação de um ambiente econômico próspero e salutar, que estimule a criação de renda e empregos. Na outra ponta, para a iniciativa privada se dá por meio de aumento de receita e

segurança para criação de novas oportunidades de negócio. Assim, ao estimular a diversificação da economia catarinense, e organizar em vários polos distribuídos por diferentes regiões do Estado, o Governo de Santa Catarina consegue aumentar a capacidade de investimentos. Assim, ao analisarmos os aportes crescentes de recursos próprios do tesouro estadual. Em 2019, foram investidos R$ 916,1 milhões, ou 3,7% da Receita Corrente Líquida (RCL) do ano. Em 2020, os investimentos atingiram R$ 1,2 bilhões ou 4,6% da RCL do ano. Em 2021, o valor investido foi R$ 1,8 bilhões, 5,7% da RCL do ano. E até o 3° bimestre de 2022 foi investido R$ 2,507 bilhões, 12,8% da RCL acumulada no ano.

Neste sentido, ao assegurar um ambiente sustentável para a consolidação de novos negócios, e crescimento de negócios incipientes, o Governo do Estado garante o retorno do investimento para todo o ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, permitindo crescimento econômico e renda.

Assim sendo, é possível observar o retorno do investimento como uma camada fundamental, tanto para startups, quanto para as aceleradoras e para os investidores. Ao ter o retorno do investimento como objetivo basilar, as organizações conseguem atuar de maneira mais enxuta e assertiva, extraindo o melhor dos recursos e balizando suas estratégias de mercado. Com isso, o retorno do investimento nas estratégias de *branding* é nítido, além de ser possível compreender o comportamento do mercado consumidor e organizacional, permitindo que o investimento em gestão de marcas traga retornos expressivos e mensuráveis.

A Tabela 8, abaixo, traz os principais termos de retorno do investimento utilizados pelas organizações.

Tabela 8 – Termos chave de Retorno do Investimento utilizados pelas organizações

EMPRESA	RETORNO DO INVESTIMENTO
49Educação	É fundamental que as organizações acompanhem e tenham algumas métricas e indicadores no foco de suas estratégias organizacionais. Como exemplo, o LTV (Lifetime Value), que representa o valor vitalício médio que o cliente irá gastar enquanto continuar a comprar da organização.
ACIF	O associativismo, ou seja, a conexão das organizações e associações intensivas, são fundamentais para trazer retorno do investimento para as organizações associadas. Com isso, garantindo um investimento cada vez mais assertivo, com menores riscos e maiores ganhos. Por meio do associativismo, os negócios podem se unir para que todos os entes envolvidos saiam beneficiados.
ACATE	A ACATE coloca o retorno do investimento como um aspecto central para balizar as estratégias dos

	investidores que buscam startups que tenham forte presença de mercado e branding forte. Neste sentido, diversos programas são criados na instituição com foco em fortalecer o ecossistema de inovação se Santa Catarina. Em junho de 2022 a ACATE lançou o "Invisto com ACATE", o primeiro fundo de venture capital exclusivo para empresas de tecnologia B2B do sul do Brasil..
Barrah (B1)	A Barrah ajuda os empreendedores a crescerem e desenvolver a suas empresas por meio de relacionamento estreito com o mercado e privilegiadas conexões. Para os investidores que buscam investir em startups que tenham o investimento e credibilidade da Barrah, é fundamental garantir o retorno do investimento, buscando sempre o fluxo de caixa saudável, balizando as estratégias dos investidores.
Brand Gym	Quantificar retorno de investimentos não é fácil ou previsível. O melhor é focar no qualitativo para ter um termômetro do branding: feedbacks positivos de clientes, recomendações em redes sociais e, até mesmo, influenciadores entrando em contato para propor parceria.
FAPESC	Fapesc não busca tornar as *startups* dependentes de recursos públicos. Um dos objetivos é atrair mais recursos privados para investimento em inovação. Com isso, a instituição conta com diversos programas para financiar as operações. Assim, priorizando a conexão das empresas com investidores-anjo. Com isso, o investidor-anjo que se compromete a investir na empresa pode vir a ter um retorno mais assertivo do investimento.
Governo do Estado de Santa Catarina	Para o Governo do Estado de Santa Catarina, o retorno do investimento acontece em uma via de mão dupla. Para o Estado por meio de arrecadação, e na criação de um ambiente econômico próspero e salutar, que estimule a criação de renda e empregos. Na outra ponta, para a iniciativa privada se dá por meio de aumento de receita e segurança para criação de novas oportunidades de negócio.
Inovativa	Por meio das conexões, o Inovativa Brasil visa, além de trazer relacionamentos ganha-ganha, garantir o retorno do investimento do investidor nos negócios inovadores. Desde 2013, o hub já ajudou a impulsionar mais de 2,6 mil negócios por todo o país.
SINOVA/UFSC	A SINOVA/UFSC coloca a inovação como um pilar de retorno do investimento. Com isso, o retorno do investimento permeia metodologias, projetos e iniciativas que as aceleradoras buscam dar musculatura.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Neste sentido, é possível observar o retorno do investimento como uma estratégia fundamental para as organizações. Com isso, cada vez mais as organizações que investem em *branding* buscam ter retorno, seja em capilaridade de mercado, relacionamentos mais sólidos e ganhos financeiros.

4.2.3.2 Análise das Entrevistas

Para analisar as entrevistas foi utilizado o software Voyant Tools levantando os principais termos citados pelos entrevistados, com o intuito de ter uma maior granularidade na análise. Assim sendo, foi possível entender de forma mais clara como o retorno do investimento permeia as estratégias organizacionais das *startups*, aceleradoras e investidores, e, principalmente, identificando como cada organização se posiciona e determina o retorno do investimento dentro do prisma estratégico.

Ao analisarmos as 19 entrevistas compiladas podemos entender como o retorno do investimento permeia as organizações de diversas formas. Ao retornarmos para a Figura 5 na seção anterior é possível compreender como os três principais termos citados: "marca", surgindo 156 vezes, seguido por "gente", com 93 aparições, logo em seguida temos "empresa", com 89 menções são pilares que balizam o retorno do investimento das organizações.

Com isso, é possível compreender que o retorno do investimento se conecta com o *branding* das organizações, com as pessoas que as compõe, e com a própria cultura das empresas.

a) *Startups* e Retorno do Investimento

As sete *startups* entrevistadas trouxeram diferentes perspectivas no que tange o retorno do investimento, em ordem alfabética: Fazendas Bioma, JusHub, Notato Digital, Paypow, PediUai, Voltbras e Zipper.

Assim, as *startups* trouxeram suas visões acerca do retorno do investimento e como este pilar se entrelaça com suas estratégias organizacionais. Ao analisarmos as entrevistas compiladas das *startups*, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. Na Figura 13, temos a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*. Dessa forma, é possível visualizar abaixo, os termos mais citados nas entrevistas com as *startups*:

Figura 13 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais termos citados nas entrevistas foram: “marca” surgindo 49 vezes, “gestão” com 31 citações, “gente” aparecendo 28 vezes, “empresa” com “26” citações e “*branding*” sendo mencionado 16 vezes. Dessa forma, é possível identificar uma conexão entre os termos mais citados nas entrevistas, conforme observado na Figura 13. O termo central das entrevistas com as *startups*, que é marca, trouxe grande ligação com as principais estratégias das organizações de retorno do investimento.

No que diz respeito às *startups* entrevistadas é possível observar que, de forma consolidada, a gestão de marca de forma assertiva pode vir a trazer um grande retorno de investimento para a organização. Para algumas *startups* a mensuração e o retorno do investimento de *branding* acontece de forma clara, entretanto não há um consenso, segundo Leonardo da Fazendas Bioma:

> *A gente gostaria de mensurar, estamos com um formulário e estratégia para colocar uma pessoa no PDV para fazer uma análise de observação, quantas pessoas param, olham e converte em vendas para mensurar. A outra estratégia é o mapa de calor que a galera usa no varejo, quantas pessoas param, observam e compram. O formulário busca entender o perfil do nosso consumidor, ICP para conseguir construir uma estratégia de marketing mais eficiente.*

Seguindo a mesma linha, de acordo com o Rafael da Jushub:

> *O que poderíamos usar para mensurar é o número de advogados cadastrados na base. Isso eu posso pesquisar no nosso banco de dados. Acontece que o nosso lançamento deveria ter acontecido há duas semanas, hoje vamos mensurar pelo*

> *número de "cabeças" na base pois ainda não geramos retorno financeiro. Estamos nesse limbo por agora.*

Na mesma linha de raciocínio, segundo a Marcela da Notato Digital:

> *Não sei como mensurar, mas acredito que é possível perguntando para o prospect como ele chegou até a gente. Pelo Google Analytics consigo saber o número de pessoas que entraram e foram para o meu site, a conversão de visitante é fácil de fazer. Visitante que virou cliente tem que conversar com o "cara" mesmo. Outra forma é o "cara" que se cadastrou sozinho na plataforma e começou a usar o cardápio digital. Ele cria a conta sozinho. Pensando em uma fase de escala, pensamos em deixar a pergunta no cadastro e cruzar com o número de pessoas entrando no blog.*

Para Paulo da Paypow o retorno do investimento e a mensuração é possível de mensurar, segundo ele:

> *Conseguimos mensurar, estamos fazendo um ano de operação dia 3 de abril. Estamos conhecidos no Sul e Sudeste do país. Estamos trabalhando a solução com uma escalabilidade internacional. Não é uma dor apenas no Brasil, tem a mesma dor nos demais países da América Latina e do mundo.*

Já para o Rodrigo Sousa da PediUai, o retorno do investimento em *branding* é possível de mensurar no universo online, no offline é um pouco mais complexo:

> *Dava para medir um pouco de cupom de desconto, o retorno através do cupom que era aplicada na compra. Ou seja, 100, 200 pessoas assistindo a palestra, as pessoas começavam a usar o cupom. No offline era um pouco mais complicado para mensurar. Em Diamantina/MG colocamos um outdoor na frente de uma universidade e a gente conseguiu ver o resultado, nessa ação offline foi o que trouxe mais resultado para a gente. Mas ao mesmo tempo, a gente não conseguia ter uma mensuração específica em termos financeiros.*

Para o Bernardo da Voltbras, o relacionamento é fundamental para garantir a solidificação do *branding* e posteriormente o retorno do investimento:

> *Acho que a gente consegue pegar os contratos e ver como surgiram. Agora não conseguimos dizer, no evento X teve o contrato assinado. São várias etapas, você vai no evento, vai em outro, almoça com a pessoa. São vários pilares, é uma somatória. Em geral você vai criando um relacionamento.*

Já para Rafael Gazola da Zipper, mensurar e garantir o retorno do investimento é algo difícil de se calcular, segundo ele: "*Ainda não conseguimos mensurar as ações, não temos uma métrica razoável. Começamos há dois meses*.".

Neste sentido, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas, é possível visualizar o retorno do investimento de *branding* como um grande desafio das *startups*, visto que não há um consenso claro. Para algumas *startups* o formulário no PDV para garantir a mensuração das ações e estratégias de *branding* é uma solução. Há outras organizações que buscam acompanhar o número de cadastros no banco de dados e acompanhar o Google Analytics para mensurar a conversão de visitantes em clientes. Além disso, o conhecimento do mercado e *brand awareness* é uma maneira de analisar o retorno do investimento. Um outro ponto levantado foi que o retorno do investimento de *branding* no universo digital é factível, enquanto no universo off-line é muito mais difícil de mensurar. Assim sendo, não há um consenso claro entre as *startups* entrevistadas sobre o retorno do investimento de *branding*. Ou seja, o relacionamento com o mercado e *brand awareness* são pilares fundamentais para alavancar a receita, e presença da organização do mercado, entretanto a mensuração desses ativos é um grande desafio para as *startups*

b) Aceleradoras e Retorno do Investimento

Ao total foram cinco entrevistas com as aceleradoras, e instituições que tem por intuito acelerar o crescimento das *startups*, por meio de conexões, mentorias e suporte na jornada empreendedora. Estas entrevistas trouxeram grandes contribuições acerca de como o retorno do investimento de *branding* pode vir a alavancar estratégias de negócios nas organizações. As aceleradoras e organizações analisadas, em ordem alfabética, foram: ACATE, Business Growth Hacking, Instituto Gene, Sinova/ UFSC e TXM Business. Cada organização tem uma finalidade e escopo de atuação diferente, o que trouxe uma grande gama de visões acerca do ecossistema e análise dos *players*.

Ao analisarmos as entrevistas aglutinadas das aceleradoras, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo e quais. Dessa forma, é possível visualizar na figura 14, abaixo, a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas.

Figura 14 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Neste sentido, é possível ver que o retorno do investimento se entrelaça com marca, pessoas e a própria estrutura e cultura organizacional. Neste sentido, os termos mais citados nas entrevistas foram: “marca” surgindo 57 vezes; “gente” com 32 aparições; “gestão” surgindo 31 vezes; “empresa” com 27 menções e *“branding”* sendo mencionado 18 vezes.

Com isso, o retorno do investimento pode vir a permear as estratégias e ações de *branding* das aceleradoras.

Para José Eduardo da TXM Business, o intangível vale mais que o tangível, visto que não é apenas o fluxo de caixa, mas sim a percepção do cliente, segundo ele:

> *Você consegue fazer um valuation da empresa, multiplicar o faturamento e os ativos da empresa. Hoje o intangível vale mais do que o tangível. Não é só o fluxo de caixa, é a percepção do cliente. Claro, as vendas são importantes, mas o investimento em criatividade, inovação e marketing é fundamental.*

Já para o Alfredo Kleper Chaves Lavor e Catarina Erika Saito da SINOVA/ UFSC a credencial e o *branding* da Universidade Federal de Santa Catarina faz com que o mentoring, um dos programas da SINOVA de inovação e mentoria de startups, venha a crescer de forma sólida:

> *O primeiro mentoring que tivemos em 2018 teve 12 startups e tivemos 6 mentores da universidade e da ACATE. Quando chegou em 2019 a gente ampliou e decidiu chamar de SINOVA/UFSC. O programa cresceu por conta da chancela da UFSC. A gente pode medir que começou em em 2021 temos aproximadamente para 20 mentores, somando esses mentores está em 60, em startup somando temos 220 startups, tudo indica que sim porque a UFSC tem essa autoridade.*

Trazendo um contraponto, o Yuri do Instituto Gene coloca que ainda que a organização tenha investido em posicionamento e gestão de marca, é muito difícil ter uma mensuração e retorno do investimento mapeado, sem observar as chamadas públicas de empresas: *"[...] ainda não tivemos a chamada, então ainda não temos como ter uma mensuração. Para usar como parâmetro, no último edital, deste ano até agora, 18 de abril de 2022, tivemos 6 empresas inscritas no nosso edital. No ano passado (2021) foram apenas 3 empresas."* Na mesma linha, para André Branfer da Business Growth Hacking, o retorno do investimento em *branding* é de difícil mensuração, mas que investindo neste ativo é possível que a organização tenha mais contatos, solicitações de propostas e reuniões, segundo ele: *"Acredito que no evento você vai receber mais contatos. Você vai receber mais solicitação de ensaio, apresentação."*.

Corroborando com a linha de dificuldade de mensurar o retorno do investimento de *branding*, segundo a Barbara Ruhland da ACATE:

> *Esse cálculo seria bem difícil. O que temos de dados é sobre as diferenças, a gente lançou um estudo da produtividade das empresas que são associadas à ACATE e das empresas que não são associadas. É gritante, 60% aproximadamente. Até como foco para os próximos anos é o desenvolvimento de talentos, pensando nas associadas, porque a gente sabe que é um gap muito grande na parte de desenvolvedores, temos iniciativas para capacitar talentos para as associadas terem mão de obra qualificada para se desenvolverem. O segundo ponto que é muito forte é fortalecer os polos, hoje temos 10 polos espalhados por Santa Catarina, hoje é um desafio grande, as entidades parceiras pelo estado levam o nome ACATE. Temos ACATE fora de Florianópolis. Por exemplo, o polo da ACATE em Joinville é a Softville.*

Diante deste contexto, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas com as aceleradoras, é possível visualizar que o retorno do investimento é um grande desafio em termos de mensuração, quando tratado de *branding*.

Muitas vezes, o intangível vale mais que o tangível, visto que não é apenas o fluxo de caixa, mas sim a percepção do cliente. Além disso, as credenciais que uma determinada aceleradora tem, pode vir a garantir êxito nas suas estratégias de *branding* e relacionamento B2B. Apesar da dificuldade em mensurar o retorno do investimento em *branding*, é importante ressaltar que as organizações que investem nesse ativo, que é intangível, podem vir a ganhar mais mercado, presença de marca, relacionamentos mais próximos com *stakeholders*, mais contatos, solicitações de propostas e reuniões chaves de mercado.

c) Investidores e Retorno do Investimento

As sete entrevistas com os investidores, executivos, instituições de fomento e empresários que atuam de forma a investir com capital e conhecimento em *startups*, foi de grande relevância para trazer maior assertividade sobre a visão do retorno do investimento em *branding* nas organizações. Assim sendo, os investidores e organizações analisados, em ordem alfabética, foram: 6place, Ahgora, Angel Investors Club, FAPESC, SeedCap, TechBay e Valfre Advogados.

Neste sentido, diferentes posicionamentos acerca do retorno do investimento em *branding* foram trazidas nas entrevistas, trazendo granularidade para a pesquisa. Ao analisarmos as entrevistas de forma concatenada dos investidores, podemos visualizar o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo, traz e algum. Assim sendo, é possível visualizar na figura 15, abaixo os termos mais citados nas entrevistas com os investidores.

Figura 15 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim sendo, na Figura 15 é possível observar a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores. Neste sentido, o retorno do investimento se conecta com: “marca” aparecendo 50 vezes; “empresa” surgindo 36 vezes; seguido de “gente” 33 aparições; “gestão” com 27 menções e *“branding”* sendo mencionado 19 vezes. Dessa maneira,

é possível observar como o retorno do investimento tem uma forte interseção com os pilares de marca, pessoas e a própria cultura das organizações.

Nas entrevistas com os investidores é possível visualizar diversas visões acerca do retorno do investimento de *branding*. Para algumas organizações o retorno é nítido por meio de métricas de indicadores de negócio, como por exemplo CAC. Já outras organizações colocam que o retorno do investimento em *branding* é extremamente subjetivo, visto que é um ativo intangível e de difícil mensuração.

Para Luis Stockler da 6place, o CAC é uma métrica que consegue auferir o retorno do investimento, segundo ele: *"O retorno é calcado no CAC, temos que mensurar cada ação dentro da nossa árvore de decisão e ver o que gerou de receita."*. Já para Norberto Dias Ahgora, o *branding* tem um percentual que é mensurável e outro não, de acordo com ele: *"O branding tem um percentual que é mensurável e outro que não. Somos uma S.A. então a percepção de mercado é importante. O valuation está muito atrelado à confiança da marca no mercado. Com certeza o branding tem que ser mensurado."*. Para Anderson Diehl, por *branding* ser algo extremamente novo, ainda não se tem como calcular o retorno do investimento: *"É algo muito novo, ainda não temos como mensurar, estamos tocando [essa área] como uma startup."*.

Já para Gabriela Mager e Camila Ferreira Nunes da FAPESC o *branding* pode vir a ser calculado pelas visualizações e acompanhamentos nas mídias sociais. Entretanto na mídia tradicional, como por exemplo TV, é difícil calcular com exatidão o retorno do investimento, ainda que seja de grande valia, e que venha a ter uma grande repercussão para a marca e comunicação com os demais *stakeholders*:

> *Vou te dizer que a FAPESC ainda não contratou uma empresa especializada para mensurar nas mídias sociais. Ainda não temos calculado todos os minutos que temos nas mídias, não contratamos empresa especializada. Apesar das meninas da comunicação terem informações de tudo que sai do rádio, da TV, das redes sociais. Então tem um balanço anual e um engajamento, acompanhamos o nível de visualizações. Com relação à mídia tradicional que é paga e conseguimos de forma gratuita, por exemplo, quando o Fábio vai para o Jornal do Almoço e consegue 5 minutos para falar sobre determinado programa. Qual esse valor em uma Rede Globo? Ainda que seja em âmbito Estadual. Esse valor ainda não mensuramos.*

Na mesma linha de raciocínio, para Willian Suzin e Thales Akimoto da SeedCap no universo digital a mensuração e retorno do investimento é extremamente factível, entretanto no universo off-line é mais difícil de fazer o acompanhamento do retorno do investimento em *branding*, ainda que seja de extrema importância para os relacionamentos de mercado B2B. De acordo com eles:

> *Quanto mais você tiver mais as pessoas vão lembrar de você, quanto mais você for visto, mais você vai ser lembrado. Falei com vocês no evento X, no evento Y. Não é uma coisa só, é uma série de questões, buscamos sempre o relacionamento. A mídia digital você consegue mensurar e rastrear todo o caminho. O conjunto de publicidade inclui o online e offline, toda uma relação com a empresa, intrapessoal.*

Para Jose Henrique Hoeschl Mendonça da TechBay, ao fazer a leitura das *startups* e o potencial do investimento em *branding* destas organizações, o foco inicial do negócio é em resolver um problema real, e não necessariamente fortalecer a sua marca, de acordo com ele:

> *Normalmente nesse período inicial os negócios estão muito mais focados em resolver um problema real e encontrar uma vantagem com relação à concorrência. Uma metodologia diferente. O pessoal da área técnica só percebe valor em branding a partir que o "cara" tem mais recurso e arrecadação. Logo no começo é muito difícil ter braço para tocar esses conceitos.*

Já para Felipe da Valfre Advogados, a especialização e atuação nichada é uma forma de alavancar o *branding*, e ter um retorno positivo do investimento. Segundo ele, mensurar o retorno do investimento é complexo, entretanto é factível dizer que traz retorno para a organização:

> *Métrica é difícil mas hoje no Espírito Santo eu sou o único advogado com atuação nesses quatro atores do ecossistema. No mar de 400 mil advogados, quantos advogados tem a experiência que eu tenho hoje? 40, 50? É difícil mensurar mas que o impacto é real, é real. A gente acaba se posicionando como autoridade em corporate venture. Mensurar é complicado, mas gera uma grande visibilidade.*

Com isso, ao analisarmos os principais termos citados e pontos levantados nas entrevistas com os investidores, é possível ver que o retorno do investimento de *branding* é muito difícil de ser calculado e mensurado, entretanto, apesar da dificuldade em mensurar, investir em *branding* é de grande valia para a organização.

Neste sentido, há uma pluralidade de opiniões e visões acerca do retorno do investimento em *branding*. Para algumas organizações o retorno é nítido por meio de métricas de indicadores de negócio, como por exemplo CAC. Já outras organizações colocam que o retorno do investimento em *branding* como algo extremamente subjetivo, visto que é um ativo intangível e de difícil mensuração. Além disso, no universo digital a mensuração e retorno do investimento é extremamente factível, entretanto no universo off-line é mais complexa a

mensuração e análise dos dados, além de fazer o acompanhamento do retorno do investimento em *branding*, ainda que seja de extrema importância para os relacionamentos de mercado B2B.

4.2.3.3 Quadro-Resumo Retorno do Investimento

A seguir, apresenta-se quadro-resumo compilando os principais elementos observados nas entrevistas na análise da categoria 3, retorno do investimento.

Categoria de Análise 3 – Retorno do Investimento	
Ações e programas de *branding* trazem retorno do investimento	Não há um consenso entre as organizações sobre o retorno do investimento em *branding*. Algumas **startups buscam mensurar o retorno do investimento** colocando formulários no PDV que venham a acompanhar o número de visitantes que convertem em clientes. Outras acompanham o número de cadastros no banco de dados para ver o retorno do investimento e mensuração.
Estratégias organizacionais geram retorno do investimento e são desenhadas para alavancar a gestão de marcas.	As estratégias organizacionais podem vir a gerar retorno do investimento. As **startups**, **aceleradoras** e **investidores** têm diversas estratégias organizacionais para alavancar a gestão de marcas. Algumas organizações buscam acompanhar o Google Analytics com frequência para mensurar o visitante que virou cliente. Além disso, o conhecimento do mercado e *brand awareness* é uma forma de mensurar o retorno do investimento em *branding*.
Gestão da comunicação de marca traz retorno do investimento	A gestão da comunicação de marca é tida pelas *startups*, investidores e aceleradoras como um importante ativo organizacional, visto que acaba se entrelaçando com o retorno do investimento em *branding*. Ainda que o retorno do investimento em branding seja de difícil mensuração, há uma grande inclinação nos players para investir nesta área. Com isso, é possível que reuniões qualificadas e chave de mercado aconteçam, propostas surjam e negócios sejam fechados.
Canais com o mercado B2B geram retorno do investimento	Os canais sólidos, com relacionamentos estreitos, com o mercado B2B podem vir a gerar retorno do investimento em *branding*. Ainda que muitas vezes não se tenha uma métrica central para calcular este retorno, ter canais estreitos com o mercado B2B traz retorno para a organização. Assim, o relacionamento é fundamental para garantir a solidificação do *branding* e posteriormente o retorno do investimento.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Neste sentido, é possível analisar que o investimento em gestão de marcas pode vir a trazer o retorno do investimento esperado para os principais atores do ecossistema de tecnologia de inovação do Estado de Santa Catarina. Com isso, em algumas situações trazendo retornos

expressivos e mensuráveis. Neste sentido, é de grande importância que a organização tenha um programa de gestão de marca e estratégias consolidadas, vislumbrando sempre o longo prazo e a sustentabilidade do negócio, garantindo o resultado do *branding* e da orientação da organização ao longo do tempo.

Dessa maneira, as aceleradoras, colocam que o intangível vale mais que o tangível, visto que não é apenas o fluxo de caixa, mas sim a percepção do cliente acerca do negócio. Assim, ainda que a aceleradora invista em *branding* e estratégias de gestão de marca, é muito difícil mensurar e calcular o retorno do investimento, normalmente a mensuração acontece pelo número de startups inscritas em edital e comparação ano a ano. Já para os investidores há uma pluralidade de visões e opiniões, alguns colocam o retorno do investimento de forma nítida por meio de métricas de indicadores de negócio, como por exemplo CAC. Já outros investidores o retorno do investimento em *branding* é extremamente subjetivo, visto que é um ativo intangível e de difícil mensuração.

4.2.3.4 Observação Participante

Dentro da técnica de observação participante foi possível acompanhar o desenvolvimento da Kaffa Tec, com isso é possível trazer a correlação da categoria 3 de análise, retorno do investimento com a observação participante do pesquisador que está inserido no contexto de tecnologia de inovação no Estado de Santa Catarina.

Por nascer dos insumos desta dissertação de Mestrado e do programa de *mentoring* da SINOVA/UFSC, diversos pontos contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da Kaffa Tec. O retorno do investimento é um pilar fundamental que baliza o investimento em *branding*.

Para a Kaffa Tec, por fazer parte do ecossistema de inovação e tecnologia de Santa Catarina, sabemos que diversas associações de marca podem vir a gerar valor para a marca de difícil mensuração, como por exemplo a incubação pela Fermento, iniciativa da ACATE e ABRASEL. Com isso, o valor dos ativos intangíveis se entrelaça e permeia os ativos tangíveis e mensuráveis.

Assim sendo, como estratégia de fortalecer a marca por meio de conexões fortes com a academia como a UFSC e com o mercado, foi possível observar abertura de diversas portas e possibilidades para a organização. Corroborando com o ponto de que marcas fortes criam alavancas de crescimento, lucratividade e garantem o retorno do investimento. Ademais, quando uma marca é considerada forte pela performance e desenvolvimento no mercado, cria-

se a possibilidade de aumento no preço, lucro e um posicionamento diferenciado (DE OLIVEIRA; SONZA; DA SILVA, 2019).

Neste sentido, a Kaffa Tec busca constantemente entender as preferências e desejos dos clientes. Assim, buscando analisar de forma mais clara das preferências e do comportamento do consumidor nos estágios iniciais de sua jornada de compra. Ainda que a organização busque uma compreensão da visão do cliente e sua jornada de compra, não é possível afirmar que o investimento em *branding* é de fácil mensuração e que é possível ter o retorno do investimento de forma quantitativa de forma expressiva e mensurável.

Algumas das estratégias que a Kaffa Tec utilizou para garantir o retorno do investimento foi acompanhar o Google Analytics do site para compreender se o visitante virou cliente, número de ligação oriundas do formulário do Google e ligações frias que converteram em reuniões qualificadas e posteriormente vendas.

Dessa forma, o conhecimento do mercado da organização e *brand awareness* é um bom termômetro para observar o retorno do investimento em *branding*, ainda que não se acompanhe uma métrica chave. Neste sentido, o relacionamento com o ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina é fundamental para garantir a perenidade e solidificação do *branding* da organização.

Com isso, é possível inferir que o intangível se conecta com o tangível, visto que dados da organização, fluxo de caixa e percepção do cliente são variáveis que se completam. Assim, ainda que o investimento em *branding* e estratégias de gestão de marca sejam fundamentais, é muito difícil mensurar, normalmente a mensuração acontece pelos OKRs definidos em uma análise comparativa trimestre a trimestre.

Assim sendo, ao observar os indicadores econômicos da *startup* e nível da saúde financeira é possível ter uma noção mínima do retorno do investimento em *branding*, acompanhando o número de contatos qualificados com potenciais clientes, reuniões qualificadas e fechamentos de contrato.

Neste sentido, apesar de *branding* ser um ativo intangível, é possível observar o retorno do investimento por meio de métricas e indicadores de negócio, como por exemplo CAC. Dessa forma, é possível afirmar que o *branding* tem um percentual que é possível mensurar e outro que não. Ou seja, a percepção dos clientes, canais B2B e de mercado é extremamente relevante.

Com isso, o desenvolvimento orgânico aconteceu sempre visando o retorno do investimento em *branding* e conexão com organizações chave do mercado, e da academia do Estado de Santa Catarina. Algumas conexões claras que permeiam a Kaffa Tec foram a SINOVA/UFSC, a incubadora Fermento que é fomentada pela ACATE (MIDITEC) e

ABRASEL. Nesse sentido, por ser um ativo intangível, o retorno do investimento em *branding* é complexo de se mensurar, entretanto, para a Kaffa Tec, o *branding*, relacionamento com o mercado e organizações chave são pilares centrais que podem vir a gerar ganhos de mercado, crescimento da carteira de clientes e relacionamentos estreitos com o mercado B2B.

Tabela 9– Técnica de observação Kaffa Tec e Retorno do Investimento

TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO – KAFFA TEC	RETORNO DO INVESTIMENTO
Conexão com o mercado	A conexão com o mercado é um fator extremamente relevante para garantir o retorno do investimento em *branding*. Dessa forma, é uma via de mão dupla, uma vez que o retorno do investimento em conexões estratégicas com a SINOVA/UFSC, ACATE e ABRASEL trazem um fortalecimento do *branding* da Kaffa Tec.
Conhecimento do mercado	O conhecimento do mercado da organização e *brand awareness* são ótimos termômetros para observar o retorno do investimento em *branding*, ainda que não se acompanhe uma métrica chave.
Retorno do investimento em *branding*	Por ser um ativo intangível, o retorno do investimento em *branding* é complexo de se mensurar, entretanto, para a Kaffa Tec, o *branding*, relacionamento com o mercado e organizações chave são pilares centrais que podem vir a gerar ganhos de mercado, crescimento da carteira de clientes e relacionamentos estreitos com o mercado B2B.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dessa maneira, é importante observar como *branding* se entrelaça com o retorno do investimento dentro da observação participante da Kaffa Tec, visto que, apesar de ser um ativo intangível dentro da organização, o investimento em *branding* no médio a longo prazo pode vir a gerar ganhos robustos financeiros, conexões valiosas de mercado e um posicionamento estratégico nos principais canais B2B.

4.2.4 Categoria de Análise 4 – *Brand Equity*

A compreensão de diferenciação de marcas perpassa o *brand equity*. Para Aaker (1993) o conceito de *brand equity* é percepção do consumidor a respeito do valor agregado ao produto ou serviço associado à marca. Ou seja, o quão imponente é o ativo de marca que pode vir a agregar no entregável final. Do ponto de vista da organização o *brand equity* é tido como um ativo extremamente valioso, podendo influenciar a forma como os consumidores veem a marca

(AAKER, 1993). O estudo de *brand equity* emerge de uma estratégia pautada em aumentar a produtividade do marketing, dado o cenário de aumento de custos de produção, concorrência acirrada e um platô na demanda em diversos mercados, com isso, empresas buscam aumentar a eficiência nos investimentos em marketing.

Como consequência, os executivos de marketing necessitam de uma compreensão mais profunda do consumidor como pilar para desenhar estratégias de marketing mais assertivas. Provavelmente, o ativo mais valioso de uma empresa para aumentar a eficiência do marketing é o conhecimento e imagem que foi criado nas mentes dos clientes acerca da organização. Avaliações e relatórios financeiros têm pouco ou valor nulo para a organização se os gestores não sabem extrair o valor de *brand equity*. Assim, desenvolvendo estratégias de marcas com potenciais lucrativos astronômicos. Além disso, o *brand equity* pautado na visão do cliente é definido como o efeito que ocorre quando o cliente é familiar com a marca e guarda algumas memórias fortes e únicas que remetem imediatamente à experiência, serviço ou produto da organização (KELLER, 1993). Assim, é possível ter um ganho de produtividade, aumento de receita, e posicionamento estratégico utilizando o *brand equity* como alavanca organizacional.

4.2.4.1 Análise documental

O *brand equity* permeia diversos pontos organizacionais, agregando valor à marca, e fazendo com que os clientes tenham uma percepção positiva acerca da organização. É possível observar o poder do *brand equity* tanto nas *startups*, quanto nas aceleradoras e investidores.

Segundo a Brand Gym, o *brand equity* é resultado de um *branding* bem feito. Ou seja, trata-se do valor marca, mais especificamente, trata-se do valor agregado à um um produto ou serviço devido ao reconhecimento que a marca possui. Neste sentido, ainda segundo a Brand Gym, empresas com alto valor de mercado conseguem utilizar o poder intangível do *brand equity* para aumentar o valor percebido de marca. A Starbucks é um destes exemplos, visto que é uma marca com milhares de fãs espalhados pelo mundo. O poder do *brand equity* pode ser percebido quando a Starbucks vende alguns dos mesmos produtos que uma lanchonete ou padaria de bairro, por um preço até 5 vezes mais alto.

Neste sentido, o poder de uma marca amada, muda a percepção de valor dos clientes e, ao mudar essa percepção, os consumidores não se apegam, se importando menos aos preços.

Para a 49 Educação o *branding* de uma organização permeia diversos aspectos, dentre estes, agregando valor para o cliente e demais stakeholders, trazendo um *brand equity* relevante

à organização. Segundo a 49 Educação, com uma gestão de marca bem estruturada é mais fácil criar e manter um bom relacionamento com a base de clientes. Isso acontece porque há uma padronização na comunicação alinhada aos propósitos e valores da sua marca. Com o tempo, isso gera confiança e pertencimento no cliente, pois ele sente que está se relacionado com uma marca viva que entende e partilha dos mesmos princípios.

No que diz respeito às aceleradoras, para a SINOVA/UFSC o *branding* se conecta diretamente com a Universidade Federal de Santa Catrina, trazendo a força da marca e *brand equity* da UFSC como ativo central de suas ações. Assim, as ações são pautadas nos seguintes objetivos: Promover a Inovação aberta e a cultura do empreendedorismo. Criar sinergia com diferentes segmentos da sociedade e setor produtivo. Identificar e criar oportunidades para projetos cooperados. Exercer a gestão da Incubadora de EBT e do Parque C&T da UFSC a ser implantados. Atuar de forma integrada e transversal com as ações de ensino, pesquisa e extensão da UFSC. Gerenciar questões relativas a propriedade e a gestão dos direitos sobre a criação e propriedade intelectual. Fazer a interlocução com os ecossistemas de inovação. Promover políticas voltadas a criação e promoção de *startups* e *spinoffs* no ambiente UFSC.

Ainda no que diz respeito ao *brand equity* das aceleradoras, o hub de Inovação, Inovativa Brasil busca manter associações de marca com organizações chave que venham a fortalecer o seu *branding* e por conseguinte, o *brand equity*. Assim, construindo alianças estratégicas com organizações governamentais como o Governo Federal, por meio do Ministério da Economia, com o SEBRAE, com a fundação CERTI e com a ABSTARTUPS. Neste sentido, o *hub* conta com uma série de produtos e programas para todo o ecossistema de inovação que traz robustez à personalidade da entidade, desde a formação do empreendedor, aceleração de negócios, até de impacto socioambiental positivo, além de conexão com os atores do ecossistema, tornando o InovAtiva uma plataforma completa de apoio ao empreendedorismo inovador no Brasil.

Para a ACIF, o *brand equity* permeia alianças estratégicas com organizações chave no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, como por exemplo a UFSC. Neste sentido entrelaçar a força da associação empresarial com pesquisas acadêmicas relevantes pode vir a gerar ganho de competitividade de desenvolver o *brand equity* das organizações associadas. De acordo com o presidente da ACIF, Rodrigo Rossoni, a associação busca parceiros que queiram ver a ciência aplicada, e a pesquisa gerando resultado para a sociedade. Dessa forma, se conectando com a universidade, trazendo o resultado das teses, e das pesquisas criadas aplicando nas empresas para gerar e agregar valor. Com isso, gerando cada vez mais projetos relevantes em parceria com a universidade.

Neste mesmo sentido para a ACATE, o *brand equity* perpassa pontos estratégicos das organizações no mercado. Com isso, para garantir uma maior conexão os demais atores do mercado, a ACATE utiliza do *brand equity* e o poder de marca da associação para construir relacionamentos perenes e lucrativos. Assim, por ter uma grande base de organizações associadas, a associação utiliza do poder dos dados para impulsionar o *brand equity*. Diante deste cenário, segundo a ACATE, o consumidor moderno mais exigente busca algo que o represente, um ponto central que merece ser considerado na hora de elaborar as melhores estratégias de marketing e comunicação.

No universo dos investidores, a Barrah busca impulsionar o valor de marca com associações às *startups* investidas, como por exemplo a Pilla, Pipefy e Cropt. Organizações que trouxeram ganho de mercado, e capilaridade para a organização, alavancando o *brand equity*. No contexto dos investidores da esfera pública, como é o caso da FAPESC, o *brand equity* permeia a forma como a organização se posiciona no ecossistema, visto que as organizações beneficiadas com recursos da FAPESC buscam a associação de marca como forma de alavancar a força, e valor da marca no mercado.

Já para o Governo do Estado de Santa Catarina, a imagem do Estado de Santa Catarina é um importante pilar de *brand equity*. Um ativo intangível, mas que, quando colocado no mercado de forma assertiva pode vir a gerar novas possibilidades e oportunidades para o estado, como novas empresas, renda e emprego.

Dessa maneira, é possível visualizar *brand equity* como um pilar fundamental no desenvolvimento das organizações dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina. Com isso, apesar de ser um ativo intangível, pode vir a gerar ganhos e retornos exponenciais para as instituições que utilizam do poder de *brand equity*, dentro de suas estratégias de *branding* no mercado B2B.

A Tabela 10, abaixo, traz os principais termos de *brand equity* utilizados pelas organizações.

Tabela 10 – Termos chave de *Brand Equity* utilizados pelas organizações

EMPRESA	BRAND EQUITY
49Educação	Para a 49 Educação o *branding* de uma organização permeia diversos aspectos, dentre estes, agregando valor para o cliente e demais *stakeholders*, trazendo um *brand equity* relevante à organização.
ACIF	O *brand equity* permeia alianças estratégicas com organizações chave no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, como por exemplo a UFSC.

	Neste sentido entrelaçar a força da associação empresarial com pesquisas acadêmicas relevantes pode vir a gerar ganho de competitividade de desenvolver o *brand equity* das organizações associadas.
ACATE	A ACATE utiliza do *brand equity* e o poder de marca da associação para construir relacionamentos perenes e lucrativos.
Barrah (B1)	A Barrah busca impulsionar o *brand equity* e o valor de marca com associações às startups investidas, como por exemplo a Pilla, Pipefy e Cropt. Organizações que trouxeram ganho de mercado, e capilaridade para a organização, alavancando o *brand equity*.
Brand Gym	O *brand equity* é resultado de um *branding* bem feito. Ou seja, trata-se do valor marca, mais especificamente, trata-se do valor agregado à um produto ou serviço devido ao reconhecimento que a marca possui.
FAPESC	O *brand equity* permeia a forma como a organização se posiciona no ecossistema, visto que as organizações beneficiadas com recursos da FAPESC buscam a associação de marca como forma de alavancar a força, e valor da marca no mercado.
Governo do Estado de Santa Catarina	Para o Governo do Estado de Santa Catarina, a imagem do Estado de Santa Catarina é um importante pilar de *brand equity*. Um ativo intangível, mas que, quando colocado no mercado de forma assertiva pode vir a gerar novas possibilidades e oportunidades para o estado, como novas empresas, renda e emprego.
Inovativa	O hub de Inovação, Inovativa Brasil busca manter associações de marca com organizações chave que venham a fortalecer o seu *branding* e por conseguinte, o *brand equity*. Assim, construindo alianças estratégicas com organizações governamentais como o Governo Federal, por meio do Ministério da Economia, com o SEBRAE, com a fundação CERTI e com a ABSTARTUPS.
SINOVA/UFSC	Para a SINOVA/UFSC o *branding* se conecta diretamente com a Universidade Federal de Santa Catrina, trazendo a força da marca e *brand equity* da UFSC como ativo central de suas ações.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim sendo, é possível observar como o *brand equity* permeia as estratégias organizacionais das *startups*, dos investidores, e das aceleradoras para garantir uma posição de destaque, e relevância dentro dos relacionamentos B2B no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina.

4.2.4.2 Análise das Entrevistas

Para analisar as entrevistas foi utilizado o software Voyant Tools levantando os principais termos citados pelos entrevistados, com o intuito de ter uma maior granularidade na análise. Assim sendo, foi possível entender de forma mais clara como *brand equity* permeia as estratégias organizacionais das *startups*, aceleradoras e investidores, e, principalmente, observando como cada organização se utiliza da força do *brand equity* dentro de sua estrutura organizacional.

Ao analisarmos as 19 entrevistas compiladas, podemos entender como *brand equity* permeia as organizações de diversas formas. Ao retornarmos para a Figura 5 na seção anterior é possível compreender como os três principais termos citados: "marca", surgindo 156 vezes, seguido por "gente", com 93 aparições, logo em seguida temos "empresa", com 89 menções são pilares que norteiam *brand equity* nas estratégias organizacionais.

Com isso, é possível compreender que *brand equity* se entrelaça com o *branding* das organizações, com as pessoas que as compõe, e com a própria cultura das empresas.

a) Startups e *Brand Equity*

As sete *startups* entrevistadas trouxeram diferentes perspectivas no que tange *brand equity*, em ordem alfabética: Fazendas Bioma, JusHub, Notato Digital, Paypow, PediUai, Voltbras e Zipper.

Assim, as *startups* trouxeram suas visões acerca de *brand equity,* e como este pilar se conecta com suas estratégias organizacionais. Ao analisarmos as entrevistas compiladas das *startups*, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. Na Figura 16, temos a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*. Dessa forma, é possível visualizar abaixo, os termos mais citados nas entrevistas com as *startups*:

Figura 16 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das *startups*

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Os principais termos citados nas entrevistas foram: “marca” surgindo 49 vezes, “gestão” com 31 citações, “gente” aparecendo 28 vezes, “empresa” com “26” citações e “*branding*” sendo mencionado 16 vezes. Dessa forma, é possível identificar uma conexão entre os termos mais citados nas entrevistas, conforme observado na Figura 16. O termo central das entrevistas com as *startups*, que é marca, trouxe grande ligação com as principais estratégias das organizações de *brand equity*.

Para as *startups* entrevistadas, o pilar de *brand equity* tem muita conexão com a estratégia central da organização de gestão de marca.

Para Leonado da Fazendas Bioma, o *brand equity*, é um ativo da organização em uma presença ativa dentro da gôndola do supermercado, e no PDV, segundo ele: “*As ações que executamos são focadas no PDV, de ensinar as pessoas a comer micro verde, ensinando as pessoas agora. Dentro do supermercado na própria gôndola*.”. Trazendo um contraponto, de valor agregado à marca, para Rafael da JusHub, a conexão e associação de marca com a *venture builder* é um importante pilar de *brand equity*, entretanto não é necessário, de acordo com ele: “*É importante que a Venture Builder tenha uma gestão de marca, mas não é essencial. Se eles continuarem demorando, vamos seguir “nós”. Tudo bem, smartmoney, mas caso eles sigam assim, vamos atualizando os “caras”, não é essencial.*”

Já para a Marcela da Notato Digital, a presença digital da marca se entrelaça com a estratégia de *branding* e *brand equity* da organização. Segundo ela: “*Ter uma presença digital é importante, desde que seja um stories. Se manter visível, presente, faz toda a diferença.”*.

Neste mesmo sentido, para Paulo da Paypow, entender o posicionamento das marcas que podem vir a ter associações de *branding* e *brand equity* é importante, segundo ele: "*eu preciso saber como se posicionam as marcas, empresas, teses, aceleradas, investidas e ROIs. É um dado muito estratégico para abrir para os demais players.".*

Na mesma linha, para Rodrigo da PediUai, é relevante que o *brand equity* construa associações com marcas e atores relevantes de mercado, segundo ele: "[...] *importante para a gente a marca ser relevante para os restaurantes, e também para investidores e terceiros. Como fechar parcerias, ter uma marca relevante faz total sentido.".*

Assim sendo, ao analisarmos como *brand equity* se entrelaça com as estratégias organizacionais das *startups*, é possível ver que as organizações buscam manter relacionamentos cada vez mais assertivos, e conexões que venham a fortalecer a presença de marca e posicionamento sólido no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina.

b) Aceleradoras e *Brand Equity*

Ao total foram cinco entrevistas com as aceleradoras, e instituições que tem por intuito acelerar o crescimento das *startups*, por meio de conexões, mentorias e suporte na jornada empreendedora. Estas entrevistas trouxeram grandes contribuições acerca de *brand equity*, e como este ativo pode vir a alavancar estratégias de negócios nas organizações. As aceleradoras e organizações analisadas, em ordem alfabética, foram: ACATE, Business Growth Hacking, Instituto Gene, Sinova/ UFSC e TXM Business. Cada organização tem uma finalidade e escopo de atuação diferente, o que trouxe uma grande gama de visões acerca do ecossistema e análise dos *players*.

Ao analisarmos as entrevistas aglutinadas das aceleradoras, podemos entender o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo e quais. Dessa forma, é possível visualizar na figura 17, abaixo, a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas.

Figura 17 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas das aceleradoras

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim sendo, é possível ver que *brand equity* se conecta com marca, pessoas e a própria estrutura e cultura organizacional. Neste sentido, os termos mais citados nas entrevistas foram: "marca" surgindo 57 vezes; "gente" com 32 aparições; "gestão" surgindo 31 vezes; "empresa" com 27 menções e *"branding"* sendo mencionado 18 vezes.

Com isso, *brand equity* pode vir a conectar com as estratégias e ações de *branding* das aceleradoras.

Neste sentido, acompanhar o que o mercado está fazendo, e como está se posicionando, é fundamental para trazer outras perspectivas para dentro da organização e aumentar o valor percebido e o *brand equity*. De acordo com a Bárbara da ACATE: "*Estamos sempre olhando, por exemplo, a Abstartups, o que estão fazendo e de olho nas referências para fomentar o ecossistema de Santa Catarina.*". Na mesma linha de conexões, associações de marca para fortalecer o *brand equity*, para André Business Growth Hacking: "*Sim, manter a marca associada a um player bacana é relevante. Com isso, é possível uma abertura de mercado. Por exemplo, imagina que você na Kaffa entra na Cacau Show, você vai ter uma entrada muito mais sutil na Kopenhagen e marcas correlatas.".*

Já para Yuri do Instituto Gene, a gestão de marca associada à outros players como forma de alavancar o *brand equity* não é um ponto fundamental na estratégia da aceleradora, segundo ele: "*[...] não é uma questão primordial na seleção de novas startups para o Gene. O que olhamos é a integração com a metodologia. São 3 pontos principais, ser um negócio de base tecnológica, estar na fase final de validação e a equipe é importante.".* Na mesma linha, para a SINOVA/UFSC, ter conexões com atores chave como forma de impulsionar o *brand equity*

é importante, entretanto, não é primordial. Segundo Alfredo Kleper Chaves Lavor e Catarina Erika Saito da SINOVA/ UFSC:

> *Eu acho que a gente por ser uma universidade, instituição pública, não faz muito análise pela força da marca dos parceiros, A gente atende a todo mundo. Se tem uma startup que tem um acordo de cooperação com a UFSC, a gente vai atender com o mesmo tratamento que a gente recebe de uma grande empresa. Acho que a gente não relaciona a atenção à marca da empresa, são mais questões de processos burocráticos, não com relação à marca da empresa. A gente não faz distinção do parceiro por conta da gestão de marca.*

Na outra ponta, para José da TXM Business, a associação de marca é uma forma de garantir uma boa credibilidade e visibilidade para a marca, estimulando o *brand equity* da organização, segundo ele:

> *Com certeza, o SEBRAE, por exemplo, é uma instituição e tem uma marca forte, você olha para a instituição, é reconhecida. Mesmo que seja uma marca institucional, é muito importante. Agora, por que a marca SEBRAE é forte? Porque eles entregam excelência na entrega e serviço. As marcas dos players são muito importantes. Você tem que se associar com pessoas, não é o exército de um homem só. Eventualmente você nem vai usar a sua marca, são estratégias de mercado, como você quer ser visto, associar a pessoas, é uma gama de fatores e a marca é um conjunto de tudo isso. É um ativo muito importante sim.*

Dessa forma, ao analisarmos as entrevistas das aceleradoras, é possível observar que a associação de marca com organizações estratégicas, e chave de mercado, é importante, entretanto, não é fundamental para alavancar o *brand equity* organizacional. A percepção de cada aceleradora a respeito do valor agregado às associações de marca varia de acordo com suas respectivas estratégias de marketing e comunicação com o mercado B2B.

c) Investidores e *Brand Equity*

As sete entrevistas com os investidores, executivos, instituições de fomento e empresários que atuam de forma a investir com capital e conhecimento em *startups*, foi de grande relevância para trazer maior assertividade sobre como *brand equity* pode vir a se entrelaçar com os relacionamentos perenes no universo B2B dentro do escopo de *branding*. Assim sendo, os investidores e organizações analisados, em ordem alfabética, foram: 6place, Ahgora, Angel Investors Club, FAPESC, SeedCap, TechBay e Valfre Advogados.

Com isso, diferentes visões sobre *brand equity*, associações de marca, e valor percebido dentro de *branding* no contexto do relacionamento B2B foram trazidas nas entrevistas, trazendo granularidade para a pesquisa. Ao analisarmos as entrevistas de forma concatenada dos

investidores, podemos visualizar o alinhamento de alguns termos e expressões. No início da análise foi feita a nuvem de palavras com os termos mais citados, retirando os termos de ligação, exemplo: pergunta, tipo, traz e algum. Assim sendo, é possível visualizar na figura 18, abaixo os termos mais citados nas entrevistas com os investidores.

Figura 18 – Nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Assim sendo, na Figura 18 é possível observar a nuvem de palavras dos termos mais citados nas entrevistas com os investidores. Neste sentido, *brand equity* se relaciona com: "marca" aparecendo 50 vezes; "empresa" surgindo 36 vezes; seguido de "gente" 33 aparições; "gestão" com 27 menções e *"branding"* sendo mencionado 19 vezes.

Ao analisar de forma minuciosa as entrevistas com os investidores, é possível observar como *brand equity* se relaciona com associações de marca, *branding* e demais pilares estratégicos de marketing e comunicação.

Para Luis Stockler da 6place é importante que a organização tenha o *brand equity* organizacional se relacionando de forma assertiva com marcas fortes, segundo ele:

> *Sim, se eu to olhando para a startup para comprar a startup, é importante. O nosso ambiente de tecnologia. A gente olha para o mercado e tecnologia que a gente não tem dentro de casa, que venha a complementar. É claro que nós enquanto startup (empresa), tendo clientes famosos, alavanca a minha comunicação. Por exemplo,*

> *McDonald 's e Burger King como clientes, quanto mais conhecida e comunicativa a marca que eu tiver na base, melhor para mim.*

Já para Anderson Diehl da Angel Investors Club, ter uma imagem associada aos ecossistemas de inovação é importante, podendo vir a gerar *brand equity* para as *startups*, entretanto não é fundamental. Segundo ele, o principal ponto de atratividade de um fundo e investidor por uma *startup* é venda e tração: *"O que a gente espera das startups é venda e tração."*.

Na outra ponta, para a Gabriela Mager e Camila Ferreira Nunes da FAPESC, a instituição de fomento reconhece as limitações das empresas iniciais, que colocam seus esforços, em um primeiro momento, no produto ou serviço, diminuindo a alavanca de *brand equity* organizacional. Segundo elas:

> *Em um primeiro momento a gente observa o potencial das empresas que precisam de fomento para se consolidar. Falando de startup, no começo falta tudo, e a gente sabe que as empresas só começam a investir de fato em branding e comunicação quando elas já resolveram os problemas de produto e serviço. Esse não é o primeiro movimento das empresas, infelizmente, o que a gente observa é que isso é uma das últimas coisas que vão acontecer. Principalmente porque o pequeno empresário que está ali, conhece o negócio e tem paixão, tem que desenvolver competência administrativa, contábil e de mercado. Conhecer sobre marca e comunicação é o último degrau.*

Já para Willian Suzin e Thales Akimoto da Seedcap, o bom relacionamento dentro do universo B2B é fundamental para alavancar o *brand equity* organizacional: *"Do outro lado, a startup está buscando aceleradoras e investidores bem relacionados. Quero acesso a novos investidores, maiores investidores, contato com outras startups que estejam no mesmo pool da investidora."* Na mesma linha, para Jose Henrique Hoeschl Mendonça da TechBay, ter uma marca associada à organizações fortes, alavanca *brand equity*: *"A associação de marca fortalece a marca de uma startup, uma aceleradora? Eu acredito que sim, dependendo da entidade que você está atrelado, essa instituição empresta a credibilidade para outra organização. Dá um aval para o projeto."*. Na mesma linha para Felipe da Valfre Advogados:

> *Sim, uma marca que associa a sua marca a uma outra marca com mais relevância pode ter uma vantagem competitiva, é importante. Por exemplo, ecossistema de inovação que tenha uma parceria com a Amazon, a gente tá falando da Amazon, não sabemos se é "bom" ou "ruim", mas a Amazon está lá, é uma abertura de porta.*

Já para Norberto Dias da Ahgora, ter uma marca forte, e um *brand equity* alavancado por associações organizacionais é importante, entretanto é necessário cautela com resultados que não venham a gerar valor para as partes e demais *stakeholders* do processo, segundo ele:

> *Quanto aos stakeholders temos que tomar muito cuidado de fazer ações com o resultado "muito legal". Entender os stakeholders e ecossistema lembrando da marca é importante. Ter a gestão de marca escalada no ecossistema é importante. A manutenção disso no ecossistema faz todo sentido para conquistar novos clientes. Um bom produto somado a uma boa marca aumenta as chances para fechar um negócio.*

Neste sentido, ao analisarmos os pontos levantados nas entrevistas com os investidores acerca de *branding* e alavancas organizacionais de *brand equity*, como associações de marca, é possível observar uma pluralidade de visões. Para alguns investidores, o *brand equity* alavancado em associações organizacionais fortes é de extrema importância para o êxito do negócio. Entretanto, há outros investidores que afirmam que é necessária cautela para alavancar o *brand equity*, escalar a marca e não observar os resultados mensuráveis dessas ações dentro do ecossistema de inovação.

4.2.4.3 Quadro-Resumo *Brand Equity*

A seguir, apresenta-se quadro-resumo compilando os principais elementos observados nas entrevistas na análise da categoria 4, *brand equity*.

Categoria de Análise 4 – *Brand Equity*	
Ações e programas de *branding* alavancam o *brand equity*	As ações e programas de *branding* alavancam o *brand equity* das organizações analisadas. Neste sentido, quando há associação de marca com organizações que tenham marcas fortes, os programas de *branding* acabam alavancando o *brand equity* organizacional.
Estratégias organizacionais incrementam *brand equity* e são desenhadas para alavancar a gestão de marcas	As estratégias organizacionais podem vir a incrementar o *brand equiy*. As **startups**, **aceleradoras** e **investidores** buscam, por meio de associações de marca, com empresas e instituições fortes, alavancar o *brand equity* organizacional.
Gestão da comunicação de marca traz solidez de *brand equity*	A gestão da comunicação de marca quando feita de maneira assertiva e sólida, pode vir a gerar solidez de *brand equity*. Para as startups, aceleradoras e investidores, ter uma comunicação concisa com os principais stakeholders é importante para garantir a solidez de *brand equity*.
Canais com o mercado B2B estimulam *brand equity*	Os canais sólidos com o mercado B2B podem vir a estimular o *brand equity*, uma vez que trazem fortes associações organizacionais e aproximações estratégicas com os principais *stakeholders*.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dessa forma, é possível observar que o *brand equity* traz uma maior percepção de valor da organização do ponto de vista do consumidor e dos demais *stakeholders,* a respeito do valor agregado ao produto ou serviço associado à marca. Dessa maneira, aumentando a produtividade do marketing e mantendo uma comunicação mais assertiva com os o mercado B2B.

4.2.4.4 Observação Participante

No que diz respeito à observação participante e a sinergia de *brand equity* com o *branding* da Kaffa Tec, foi possível analisar uma grande capilaridade, e intenção da *startup* em utilizar os atributos de marca para fortalecer a sua posição dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, além de visar um estreitamento de relacionamento de mercado B2B.

Neste sentido, o *brand equity* da Kaffa Tec buscou trazer uma boa percepção do consumidor a respeito do valor agregado ao produto e serviço associado à marca. Assim sendo, dentro da jornada da *startup*, desde a sua concepção, dentro da Universidade Federal de Santa Catarina, o *brand equity* foi um elemento extremamente presente na estratégia de marca e comunicação da marca da organização.

Com isso, a associação de marca com organizações e instituições fortes de mercado foi uma forma de alavancar a *startup*, e ter um posicionamento mais assertivo de mercado, dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina. Um dos pilares fundamentais, desde o começo da jornada foi o programa *mentoring* da SINOVA/UFSC, que ajudou a Kaffa Tec a desenvolver o plano de negócio e executar a análise SWOT de mercado, buscando sempre ter uma proposta de valor assertiva, e que viesse a somar no mercado de pequenas e médias empresas do varejo, em especial o nicho de cafés.

Na evolução da jornada a Kaffa Tec visou associar a força de marca e trazer para o *brand equity* organizacional a aceleração da Inovativa Brasil e incubação da Fermento, iniciativa da ACATE e ABRASEL. Com isso, foi possível observar uma evolução no mercado, maior visibilidade e conquista de clientes.

Com isso, o desenvolvimento da organização se deu buscando sempre uma grande associação de marca com organizações chave do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, de forma a ter um fortalecimento do *branding* e realçar o *brand equity* organizacional. Neste sentido, as principais conexões que circundam a Kaffa Tec foram a SINOVA/UFSC, e a incubadora Fermento que é fomentada pela ACATE (MIDITEC) e ABRASEL. Dessa maneira,

o *brand equity* é um importante pilar que circunda as estratégias de Marketing e Comunicação da organização com as principais organizações do mercado B2B.

Tabela 11– Técnica de observação Kaffa Tec e *Brand Equity*

TÉCNICA DE OBSERVAÇÃO – KAFFA TEC	**BRAND EQUITY**
Conexão com o mercado	A conexão com o mercado é um fator muito importante para garantir a solidez e presença da startup em alguns dos principais eventos e oportunidades do ecossistema de inovação. Assim, a conexão forte com organizações chave acaba alavancando o *brand equity* organizacional.
Conhecimento do mercado	O conhecimento do mercado é um importante pilar para alavancar o *brand euity*, uma vez que possibilita que os tomadores de decisão sejam mais assertivos.
Branding e associação de marca	A associação de marca e *branding* organizacional de entidades que são chave no ecossistema de inovação possibilitam que a Kaffa Tec tenha um *brand equity* mais forte e se posicione de maneira coesa no mercado.

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dessa maneira, é importante observar como *branding* se conecta com o *brand equity* organizacional dentro da observação participante da Kaffa Tec, visto que garante uma capilaridade e perenidade da organização no mercado.

4.3 FASE 3: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A terceira fase compreende o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, busca captar os conteúdos latentes contidos em todo o material coletado - entrevistas, documentos e observação (SILVA; FOSSÁ, 2015). A análise comparativa é realizada por meio das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados similares e os que foram concebidos como diferentes (BARDIN, 1977; SILVA; FOSSÁ, 2015; FURTADO, 2018).

4.3.1 *Branding* B2B

Ao analisar os documentos, entrevistas e observação participante dos *players* do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, é possível observar que há uma certa convergência com a teoria, visto que os relacionamentos fluem com a constância, confiança entre as marcas no contexto B2B e fortalecimento de *branding*. Neste sentido e corroborando com este ponto, na análise documental da 49Educação observa-se que a gestão de marca nada mais é do que uma estratégia que busca trabalhar as características de uma marca para que ela seja reconhecida no mercado e crie fortes conexões com os clientes. O posicionamento, e entendimento do público alvo é fundamental nas estratégias de gestão de marca destas organizações. Na mesma linha, para a Brand Gym, *branding* no mercado B2B é importante para alavancar e posicionar de forma estratégica a marca, assim, equilibrando a marca, consumidor e concorrentes. Dessa maneira, um bom posicionamento é verdadeiro para a marca, relevante para o consumidor e diferenciado dos concorrentes.

Ao averiguar as entrevistas e posicionamentos acerca de *branding* B2B das *startups*, aceleradoras e investidores, é possível notar que algumas *startups* têm programas estabelecidos de *branding*. As aceleradoras, por sua vez, não possuem uma linearidade e estrutura de programas de *branding*, para algumas é relevante, enquanto para outras são programas secundários. Já para os investidores, os programas de *branding* são importantes e fundamentais em suas organizações. Assim para as *startups* as ações e programas de *branding* são as principais estratégias de gestão de marca identificadas das *startups* entrevistadas foram ações focadas no Ponto de Venda (PDV), identidade visual, posicionamento da empresa, conteúdos no blog da organização, relacionamento e presença no ecossistema de inovação. Além do

próprio nome como estratégia e ação de *branding* para ter um destaque e manter um relacionamento próximo com aceleradoras e investidores.

Já para a Kaffa Tec, enquanto ator observador do ecossistema de inovação e tecnologia do Estado de Santa Catarina, a gestão de marca é um ativo extremamente relevante para a organização consolidar conexões com o mercado. Assim, ter abertura com organizações chave dentro do ecossistema, como a SINOVA/UFSC, ACATE e ABRASEL, só foi possível pela associação e fortalecimento de marca que permeiam a organização.

Dessa forma, das organizações estudadas, dentre *startups*, aceleradoras e investidores, é possível afirmar que o *branding* B2B é um pilar que rege os relacionamentos de mercado, e do ecossistema de inovação de Santa Catarina. Com isso, os pontos fortes são o entendimento do assunto e capacidade de execução nas organizações. Ao observar os pontos fracos, há muita dificuldade, principalmente das aceleradoras em colocar o *branding* B2B como estratégia central de comunicação, visto que o tema acaba ficando em um segundo plano por conta de alinhamento com outros *stakeholders* de cunho governamental.

Neste sentido, destaca-se nesta pesquisa a necessidade de maior compreensão por parte das organizações estudadas no que se refere as demandas de gestão de marca, a criação de estratégias de segmentação capazes de identificar associações emocionais para a marca. Com isso, a empresa consegue responder melhor às dinâmicas e mudanças de mercado (GERMAN; NECHITA, 2015). No mercado B2B, devido a ciclos de vendas e investimentos maiores, a confiança é um fator determinante no fechamento de negócios e é reforçada pela consistência, não apenas pela consistência pessoal, mas na forma como a empresa responde e é representada visualmente e verbalmente.

Através da gestão da marca os relacionamentos fluem no mercado B2B. Pontos centrais no mercado B2C como preço, praça e fatores tangíveis não explicam perfeitamente a forma de compra no mercado B2B, sugerindo que aspectos emocionais tem grande influência na tomada de decisão na compra corporativa (HAUBMANN, 2016). Os valores da empresa são expressados de diferentes formas, através do logo, pessoas, produto, serviço, website ou até mesmo por meio de uma conversa telefônica (FLOWERS, 2018). Por conseguinte, a gestão de marcas é importante não apenas para empresas que disponibilizam seus produtos em gôndolas, para o mercado B2B permite que a empresa crie relacionamentos duradouros e confiáveis (FLOWERS, 2018). Assim sendo, a conexão entre as pessoas tomadoras de decisão das organizações envolvidas na negociação é de suma importância para garantir a perenidade dos relacionamentos. Dessa maneira, confirmando o construto 1: **C1** – A ancoragem de estratégias organizacionais no constructo da gestão de marcas auxilia organizações a garantir êxito nos

relacionamentos B2B. Ou seja, estabelecer estratégias de *branding* B2B permite que a organização construa relacionamentos perenes e duradouros dentro do mercado e do ecossistema de inovação.

4.3.2 Programas de gestão de marca

Os programas de gestão de marca buscam impulsionar as organizações no ecossistema e mercado, alavancando os resultados financeiros e a força de marca na mente dos clientes. Dessa maneira, a teoria aborda alguns aspectos chave dos programas de gestão de marca das organizações no mercado. O arcabouço teórico aponta que as marcas que atuam nos mercados B2B muitas vezes não são conhecidas publicamente, mas acabam influenciando a vida da sociedade de forma indireta. Com o avanço da mídia digital e a produção de conteúdo, empresas de tecnologia, voltadas para o mercado B2B, usam narrativas no processo de construção da estratégia de marketing. Dessa maneira, o engajamento da marca nas mídias sociais B2B acaba levando a um maior valor percebido de marca (MAJEROVA; KUBJATKOVA, 2020).

Outro ponto extremamente relevante do *branding* e dos programas de gestão de marca B2B é que as marcas não atingem apenas os clientes, mas todos os *stakeholders*. Assim, é equivocado pensar que a gestão de marca deva ocorrer apenas no mercado B2C (KOTLER; PFOERTSCH, 2006). Assim sendo, segundo a literatura, os programas de gestão de marca podem vir a definir o padrão de atuação de determinada empresa. Algumas *startups* acabam por fazer a gestão de marcas de forma eficiente, visto que são consideradas empresas disruptivas. Ou seja, quebram a plenitude e um padrão existente no mercado. Dessa maneira, a forma como as pessoas trabalham e criam valor é altamente inovadora (VIDIGAL, 2018). No mercado B2B o comprador é completamente diferente do usuário ou consumidor final. Compreender a realidade da persona que compra o produto ou serviço é fundamental para garantir êxito na negociação, visto que no processo de compra B2B existem diversos influenciadores e investigadores na jornada de compra até a evolução do negócio para o tomador de decisão (DASSER, 2019). Assim, a literatura coloca que os programas de gestão de marca são de grande valia para as organizações, visto que trazem confiança e segurança, aumentando a possibilidade de êxito e amplificando o valor da marca no mercado.

Na prática acontece que as organizações pesquisadas buscam estar em evidência onde o cliente está para construir uma forte presença de marca e conexão. Ou seja, muitas vezes a conexão emocional com o cliente é extremamente importante para garantir a perenidade da marca no mercado. Neste sentido, corroborando com este ponto, segundo a ACIF, a gestão de marca das organizações e os seus programas são de suma importância para manter o

relacionamento da associação com os seus mais de quatro mil associados. Na mesma linha, a ACATE busca estabelecer fortes programas de gestão de marca para ter proximidade com os seus associados, visto que tem como objetivo fortalecer o ecossistema de inovação e desenvolver soluções e projetos. Assim, a gestão de marca e posicionamento sólido, segundo as organizações estudadas, são fundamentais para se comunicar com o ecossistema, mantendo relacionamentos próximos no universo B2B.

Na mesma linha, as entrevistas trouxeram alguns pontos que enriqueceram o debate acerca dos programas de gestão de marca. Para algumas organizações é importante focar em posicionamento no Ponto de Venda, outras em estratégias para as mídias sociais. Há ainda as organizações que focam em eventos como estratégia relevante para alavancar a gestão de marca. Além disso, o próprio nome da organização conversa com a estratégia de organização de marca, alavancando e diferenciando-a no mercado. A comunicação de marca acontece de forma distinta entre as *startups*, aceleradoras e investidores, visto a maturidade de cada negócio e finalidade de comunicação com o mercado. Os canais com o mercado B2B são os mais variados para cada player analisado. Em termos gerais, para as *startups*, os principais canais são os eventos do ecossistema e mídias sociais. Já para as aceleradoras, as mídias sociais são relevantes, além da promoção de eventos e relatórios de mercado. Por fim, para os investidores os principais canais são os calcados em relacionamento direto, como promoção de eventos.

A observação participante trouxe uma outra visão acerca dos programas de gestão de marca. Neste sentido, para a Kaffa Tec, a educação é um grande pilar dos programas de gestão de marca, visto que busca levar para os clientes e parceiros, formas de transformar dados em insumos cada vez mais assertivos de marketing e comunicação. Dessa maneira, os programas de gestão de marca permeiam a organização e a maneira em que se posiciona no ecossistema. Assim, o ecossistema de inovação, além das possíveis associações de marca, trouxe para a Kaffa Tec boa capilaridade de mercado, uma gestão de marca mais sólida e conexões B2B fortes.

Assim, é possível analisar e inferir, com base nas entrevistas, análise documental e observação participante que os programas de gestão de marca são mais fortes, e concisos, para os investidores que investem na promoção dos eventos para estreitar as conexões com o ecossistema B2B. Já para as *startups* as mídias sociais são os principais pilares dos programas de gestão de marca. As aceleradoras por sua vez, dentro dos programas de gestão de marca, e ações estratégicas, trazem insights de mercado para os players, e divulgam nas mídias sociais os principais eventos do ecossistema. O principal ponto fraco das *startups* é a baixa disponibilidade de capital para investir em programas de gestão de marca mais concisos. Já para as aceleradoras, a grande difusão de eventos, oportunidades e editais acaba limitando o escopo

dos programas de gestão de marca no ecossistema. Para os investidores, a principal lacuna é a baixa incidência de *startups* que estejam alinhadas com suas teses e objetivos de negócios, o que acaba por limitar os programas de gestão de marca.

Neste sentido, como forma de solucionar e reduzir as lacunas dos programas de gestão de marca, cabe ao *Chief Marketing Officer* (CMO) atuar de forma assertiva na comunicação da marca com o mercado e ecossistema. Assim, existem diversos dilemas de como trabalhar a estratégia de Marketing B2B, englobando a experiência do cliente, *branding*, tecnologia, pessoas, capacidades e recursos organizacionais. Além disso, em um mundo globalizado e de constantes incertezas na jornada do cliente, é fundamental para o executivo ter um projeto moldável às necessidades da organização frente o mercado, com modelos ágeis, inteligentes, além de serem ativados e dirigidos por dados com foco em aumentar a receita da organização (DASSER, 2019). Com isso, é visível que as ações de *branding*, dentro dos programas de gestão de marca, quando bem executadas por *startups*, aceleradoras e investidores podem vir a ser ativos estratégicos.

4.3.3 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva permeia as organizações em suas estratégias de mercado buscando trazer diferenciação, originalidade e autenticidades na comunicação, além da gestão de marca mais assertiva com o mercado e ecossistema. A teoria traz a vantagem competitiva como um pilar central das organizações que têm clareza e propósito. Neste sentido, dentro do Marketing B2B, as organizações que prezam pelo relacionamento de longo prazo acompanham as nuances de mercado e inclinação do cliente. Dessa forma, em um mundo conectado e em constante transformação, assimilar o comportamento do cliente B2B no contexto tecnológico é imprescindível para arquitetar a vantagem competitiva organizacional (YADAV; PAVLOU, 2014; BEDOYA, 2021).

No mercado B2B, a estratégia e gestão de marcas se torna uma vantagem competitiva para sustentar o negócio, e ganhar fatia de mercado, seja pelo aspecto cognitivo ou afetivo com o consumidor. Dessa maneira, a satisfação do consumidor levará a uma fidelidade e conexão com a organização (SUSANTI, 2020). Com isso, uma marca estabelecida no mercado atua como antídoto para potenciais riscos que determinados serviços ou produtos podem oferecer. No mercado de consumo, marcas ajudam vendedores a atingir uma vantagem competitiva ao adicionar valor para produtos e serviços (LIN; SIU, 2020).

Assim, a vantagem competitiva, segundo a American Marketing Association (AMA, 2020) destaca que a marca distingue e diferencia uma organização de outros fornecedores, conferindo lhe uma vantagem e relevância nos relacionamentos com seus mercados e *stakeholders* em relação à concorrência. Neste sentido, no ambiente de negócios, a vantagem competitiva é obtida quando uma determinada organização realiza algo que o mercado e concorrentes tem grandes dificuldades em produzir e realizar. A vantagem competitiva é essencial quando os concorrentes não conseguem duplicar a habilidade especial de uma determinada organização. Um pilar importante de vantagem competitiva pode vir a ser as pessoas que compõem uma organização. Assim, uma das maneiras mais eficazes de garantir vantagem competitiva é fazer o melhor uso do conhecimento, das habilidades e de outros ativos humanos de uma companhia ou instituição (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Assim, segundo a teoria, a vantagem competitiva é um importante ativo organizacional, balizando estratégias centrais das organizações, diferenciando-as umas das outras.

Na prática, o recorte das entrevistas, documentos e observação participante vão ao encontro da teoria, visto que colocam que a vantagem competitiva como um pilar que garante destaque e diferenciação no mercado. Dessa forma, impulsionando a marca em uma comunicação assertiva, autêntica e diferenciada dos concorrentes. Neste sentido, segundo a Brand Gym, pensar em hipóteses que saiam do óbvio e ofereçam maior vantagem competitiva para as marcas, criando conexões com o cliente e aumentando o valor percebido da companhia é fundamental para fortalecer a presença de marca e desenvolver o diferencial competitivo. Na mesma linha, para a ACATE o foco no cliente, partindo do processo de ideação do negócio, permeando a prestação do serviço, até no pós venda é primordial para estabelecer uma grande vantagem competitiva.

No compilado das entrevistas, é possível ver que as ações e programas de *branding* trazem vantagem competitiva para as organizações. Dessa maneira, construindo relevância nos relacionamentos com o mercado e *stakeholders*. As *startups* definem que os programas estabelecidos de *branding* trazem vantagem competitiva. As aceleradoras colocam que as conexões com o mercado, e demais *players*, trazem vantagem competitiva. Já para os investidores os programas de *branding* são importantes pilares de vantagem competitiva, e fundamentais em suas organizações. Na observação participante foi possível vislumbrar a educação como um pilar de vantagem competitiva para a Kaffa Tec. Assim, a educação permeia a vantagem competitiva da organização, visto que a *startup* nasceu dos insumos desta Dissertação de Mestrado, integrando o conhecimento acadêmico à prática de mercado.

Com isso, é possível observar que os principais pontos fortes colocados pelas startups, investidores e aceleradoras é que o *branding* bem fundamentado e comunicado de forma assertiva para o mercado traz uma vantagem competitiva. Além disso, é de suma importância que a vantagem competitiva da organização esteja visível para o mercado, dessa forma, trazendo notoriedade para o *player* no ecossistema. Por outro lado, a vantagem competitiva, quando não é bem comunicada para o mercado e ecossistema, pode abrir uma brecha para entendimento e interpretação dúbia, o que leva a ter o resultado contrário do esperado, limitando, ou até mesmo diminuindo o valor da marca. Com isso, em sinergia com os programas de gestão de marca, as ações de *branding* quando bem executadas por *startups*, aceleradoras e investidores podem operar como ativos estratégicos na busca por vantagem competitiva, o que leva a confirmar e corroborar a **H2** - Ações de *branding* quando bem executadas por *startups*, aceleradoras e investidores podem operar como ativos estratégicos na busca por vantagem competitiva.

4.3.4 Retorno do Investimento

O retorno do investimento é central e permeia a gestão de marca das *startups*, aceleradoras e investidores. O investimento em ações de comunicação e *branding* buscam muitas vezes um retorno, seja financeiro, presença de marca ou até mesmo reconhecimento de mercado.

A teoria coloca que dentro do ecossistema de inovação e tecnologia, os Venture Capitals são os *players* que tem uma análise minuciosa, acompanhando de perto métricas de retorno do investimento (ROI). Ou seja, no âmbito da tomada de decisão de *Venture Capitals,* a assertividade permeia cada vez mais o marketing *analytics*, além da coleta, gestão e análise – descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva - de dados para obter *insights* em performance de marketing. E com isso, é possível ter uma previsibilidade ao usar os *insights* para garantir o retorno de investimento nas *startups* investidas (ROI). A história do uso sistemático de dados no marketing começa por volta de 1910 com o trabalho de *Charles Coolidge Parlin* para o Curtis *Publishing Company* em Boston. Em sua contribuição, Parlin reuniu informações de mercado para balizar ações publicitárias e outras práticas de negócios, ajudando diversas empresas norte-americanas a estabelecerem departamentos de pesquisas.

O uso de dados do consumidor foi amplamente impulsionado pela introdução dos computadores pessoais em 1981 pela IBM. Os PCs permitiam que os executivos armazenassem dados dos clientes, o que contribuiu com o *database marketing.* Em 1995 depois de mais de duas décadas de desenvolvimento na Defense *Advanced Research Projects Agency* e outras

organizações, a *World Wide Web* nascia, permitindo acesso à grandes volumes de dados de marketing (WEDEL; KANNAN, 2016). Dessa maneira, as *startups*, aceleradoras e investidores buscam se posicionar de forma efetiva, utilizando a força dos dados como maneira de mensurar o investimento e esforço, garantindo o retorno desse investimento, seja financeiro, em força de marca ou até mesmo de *brand awareness*.

Neste sentido, utilizar dados de forma assertiva pode vir a garantir um destaque para a organização no ecossistema e mercado. Com isso, as organizações com uma compreensão mais clara das preferências e do comportamento do consumidor nos estágios iniciais de sua jornada de compra, relatam ganhos de eficiência de marketing. No que tange o retorno do investimento, empresas relatam ganhos de eficiência de marketing de até 30% e crescimento incremental de receita de até 10%, sem necessariamente aumentar o orçamento de marketing (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Ou seja, ter uma estratégia de *branding* e compreender o comportamento do mercado consumidor e organizacional, permite que o investimento em gestão de marcas traga o retorno do investimento esperado, trazendo retornos expressivos e mensuráveis. Neste sentido, é de grande importância que a organização tenha um programa de gestão de marca e estratégias consolidadas, vislumbrando sempre o longo prazo e a sustentabilidade do negócio, garantindo o resultado do *branding* e da orientação da organização ao longo do tempo (HUANG; LIU; XIE, 2020).

Com isso, o valor de mercado de uma determinada organização é a combinação de seus ativos tangíveis e intangíveis. Além disso, em diversas organizações o valor dos ativos intangíveis ultrapassa o de ativos tangíveis e mensuráveis. Diante deste contexto, marcas fortes criam alavancas de crescimento, lucratividade e garantem o retorno do investimento. Ademais, quando uma marca é considerada forte pela performance e desenvolvimento no mercado, cria-se a possibilidade de aumento no preço, lucro e um posicionamento diferenciado (DE OLIVEIRA; SONZA; DA SILVA, 2019). No mercado B2B, devido a ciclos de vendas e investimentos maiores, a confiança é um fator determinante no fechamento de negócios e é reforçada pela consistência e na forma como a empresa responde e é representada visualmente e verbalmente. Os valores da empresa são expressados de diferentes formas, através do logo, pessoas, produto, serviço, website ou até mesmo por meio de uma conversa telefônica (FLOWERS, 2018). Ou seja, acompanhar métricas de marketing e vendas é fundamental para garantir um retorno de investimento conciso.

Dessa forma, elementos-chave são utilizados pelos tomadores de decisão para obtenção de performance, vendas e consistência de faturamento. Nesse cenário, o retorno do investimento é um pilar central de estratégia organizacional, visando resultados expressivos das ações de

branding e *ROI* dentro do prisma do marketing B2B. Na prática, não apenas os *venture capitals* e investidores que analisam as métricas de retorno de investimento. Além desses *players*, as aceleradoras e *startups* também utilizam indicadores para acompanhar o retorno de seus investimentos, seja para trazer mais clientes para carteira, ou até mesmo para mensurar alguma ação de marketing e comunicação de maneira a prospectar novas organizações parceiras.

Segundo a 49Educação, é fundamental que as organizações acompanhem e tenham algumas métricas e indicadores no foco de suas estratégias organizacionais. Como exemplo, o LTV (Lifetime Value), que representa o valor vitalício médio que o cliente irá gastar enquanto continuar a comprar da organização. Para a FAPESC, o retorno do investimento acontece quando a *startup* se desenvolve no mercado, gerando renda e empregos. Dessa forma, a Fapesc não busca tornar as *startups* dependentes de recursos públicos. Um dos objetivos é atrair mais recursos privados para investimento em inovação. Com isso, a instituição conta com diversos programas para financiar as operações. Assim, priorizando a conexão das empresas com investidores-anjo. Com isso, o investidor-anjo que se compromete a investir na empresa pode vir a ter um retorno mais assertivo do investimento. Na mesma linha, por meio das conexões, o Inovativa Brasil visa, além de trazer relacionamentos ganha-ganha, garantir o retorno do investimento do investidor nos negócios inovadores. Desde 2013, o hub já ajudou a impulsionar mais de 2,6 mil negócios por todo o país.

Ao analisar as entrevistas com as *startups*, aceleradoras e investidores é possível observar que não há um consenso entre as organizações sobre o retorno do investimento em *branding*. Algumas *startups* buscam mensurar o retorno do investimento colocando formulários no PDV que venham a acompanhar o número de visitantes que convertem em clientes. Outras acompanham o número de cadastros no banco de dados para ver o retorno do investimento e mensuração.

No prisma da observação participante, é possível ver que o retorno do investimento é importante, entretanto de difícil mensuração quando se trata de *branding*. Assim, por ser um ativo intangível, o retorno do investimento em *branding* é complexo de se mensurar, entretanto, para a Kaffa Tec, o *branding*, relacionamento com o mercado e organizações chave são pilares centrais que podem vir a gerar ganhos de mercado, crescimento da carteira de clientes e relacionamentos estreitos com o mercado B2B.

Com isso, o retorno do investimento em *branding* é muito forte nas *startups*, aceleradoras e investidores quando analisado métricas e indicadores de marketing e vendas que se entrelaçam com a marca, como custo de aquisição de cliente (CAC) e *Lifetime Value* (LTV). Entretanto, há uma grande lacuna em mensurar o retorno do investimento em *branding* com

exatidão, visto que é um ativo intangível, e que tem uma grande conexão com a presença de marca no mercado. Dessa maneira, a prática, por meio das entrevistas, observação participante e análise documental confirma o construto 3, **C3** - Ações de *branding* podem gerar retorno do investimento dentro do prisma do marketing B2B. Ou seja, sim as ações de *branding* podem gerar retorno de investimento dentro do prisma do marketing B2B, ainda que a mensuração não seja exata, e que métricas de outras unidades de negócios e vertentes do marketing venham a somar para garantir uma melhor tomada de decisão acerca de gestão de marca.

4.3.5 Brand Equity

O *Brand Equity* é uma forma de atribuir valor a marca, uma maneira que organizações buscam para elevar o valor de suas marcas por meio de atributos intangíveis e que permeiam a mente dos clientes e *stakeholders*. Dessa forma, organizações que utilizam do poder de *brand equity* conseguem posicionar suas marcas em um padrão diferenciado de mercado.

Para Keller (2013), *brand equity* são os efeitos de marketing atribuíveis à marca. Ou seja, o valor da marca é o valor agregado que um produto gera como resultado de investimentos anteriores na atividade de marketing para a marca. É a ponte entre o que aconteceu com a marca no passado e o que deve acontecer no futuro (KELLER, 2013). Neste sentido, uma marca pode vir a ser uma organização, uma pessoa ou até mesmo um local. Com isso, cada vez mais as empresas e outras organizações chegam à conclusão de que os ativos mais valiosos são as marcas associadas aos seus produtos ou serviços (KELLER, 2013).

Para alicerçar estratégias organizacionais nas bases de conhecimento sobre mensuração de valor de marca e modelos de *brand equity* (AAKER, 1993; Keller, 1993; OLIVEIRA, 2013; LIN *et al*, 2019) tanto na perspectiva econômica/financeira quanto sob o prisma do mercado consumidor/organizacional, é necessário ter um ambiente intraorganizacional que compreenda e apoie as demandas de gestão de marca, segmentando clientes cuidadosamente e encontrando as associações e gatilhos emocionais para a marca (GERMAN; NECHITA, 2015). Por meio da gestão da marca, os relacionamentos fluem no mercado B2B e pontos centrais no mercado B2C como preço, praça e fatores tangíveis não explicam perfeitamente a forma de compra no mercado B2B, sugerindo que aspectos emocionais também exercem influência na tomada de decisão na compra corporativa (HAUBMANN, 2016). Por conseguinte, a gestão de marcas e o uso de *brand equity* como ativo organizacional é importante não apenas para empresas que disponibilizam seus produtos em gôndolas, mas para o mercado B2B permite que a empresa

crie relacionamentos duradouros e confiáveis e, com isso, responda melhor às dinâmicas e mudanças de mercado (FLOWERS, 2018).

Dessa maneira, é possível ver que a teoria vai ao encontro da parte prática. Assim, segundo a ACIF, o *brand equity* permeia alianças estratégicas com organizações chave no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, como por exemplo a UFSC. Neste sentido entrelaçar a força da associação empresarial com pesquisas acadêmicas relevantes pode vir a gerar ganho de competitividade de desenvolver o *brand equity* das organizações associadas.

Com isso, a marca é o valor agregado que um produto gera como resultado de investimentos anteriores na atividade de marketing para a marca. Assim, alianças estratégicas e posicionamentos no ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina trazem *brand equity* para o prisma da organização. Na mesma linha, para a Brand Gym, o *brand equity* é resultado de um *branding* bem feito. Ou seja, trata-se do valor da marca, mais especificamente, trata-se do valor agregado à um produto ou serviço devido ao reconhecimento que a marca possui. Na ótica do Governo do Estado de Santa Catarina o *brand equity* permeia ativos macroeconômicos que são a vitrine do Estado. Desta forma, para o Governo do Estado de Santa Catarina, a imagem do Estado de Santa Catarina é um importante pilar de *brand equity*. Um ativo intangível, mas que, quando colocado no mercado de forma assertiva pode vir a gerar novas possibilidades e oportunidades para o estado, como novas empresas, renda e emprego.

Nas entrevistas foi possível observar que as ações e programas de *branding* alavancam o *brand equity* das organizações analisadas. Neste sentido, quando há associação de marca com organizações que tenham marcas fortes, os programas de *branding* acabam alavancando o *brand equity* organizacional. Assim, as estratégias organizacionais podem vir a incrementar o *brand equiy*. As *startups*, aceleradoras e investidores buscam, muitas vezes por meio de associações de marca, com empresas e instituições fortes, alavancar o *brand equity* organizacional.

Na perspectiva da observação participante, a conexão com o mercado é um fator muito importante para garantir a solidez e presença da *startup* em alguns dos principais eventos e oportunidades do ecossistema de inovação. Assim, a conexão forte com organizações chave acaba alavancando o *brand equity* organizacional. Neste sentido, do ponto de vista da Kaffa Tec, a associação de marca e *branding* organizacional de entidades que são chave no ecossistema de inovação possibilitam que a Kaffa Tec tenha um *brand equity* mais forte e se posicione de maneira coesa no mercado.

Assim, foi possível analisar que tanto as *startups*, aceleradoras e investidores utilizam de associações organizacionais para alavancar o *brand equity* organizacional. Ainda que de maneira inconsciente, as organizações utilizam de conexões com o mercado B2B e do próprio ecossistema para alavancar suas respectivas marcas. Por outro lado, o entendimento, e conhecimento, do assunto de *brand equity*, e como o tema pode vir a incrementar o valor da marca é tido como um ponto fraco, e que deve ser tratado com mais atenção pelos *players* estudados. Com isso, utilizar o poder do *brand equity* é de suma importância para as organizações se destacarem no mercado e ecossistema. Dessa maneira, corroborando e confirmando o construto 2 de pesquisa dentro do escopo de *brand equity*, **C2**, visto que Ações de *branding* quando bem executadas por startups, aceleradoras e investidores podem operar como ativos estratégicos na busca por vantagem competitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente Dissertação de Mestrado buscou elucidar a triangulação de *startups*, aceleradoras e investidores tendo como eixo a gestão de marcas no Marketing B2B. Assim, foi possível identificar uma grande capilaridade e conexões que permeiam as estratégias de *branding* organizacionais. Com isso, o *branding* permeia ativos organizacionais como os próprios programas de gestão de marca, vantagem competitiva, *brand equity* e retorno do investimento.

Dessa forma, o tema, e problema de pesquisa, buscaram expor as organizações para que pudessem ganhar cada vez mais relevância. Assim sendo, esta pesquisa buscou contribuir com o avanço no conhecimento e o problema em investigação partindo do seguinte questionamento: "Como *startups*, aceleradoras e investidores gerenciam suas marcas para construção e manutenção de relacionamentos em um contexto *business to business*?"

Assim sendo, o problema de pesquisa se relacionou diretamente com as justificativas acadêmica e gerenciais apresentadas, visto que o projeto de pesquisa foi motivado pela identificação de uma lacuna no estudo de empresas *startups* e a correlação com a gestão de marcas no Marketing B2B. Segundo Yousaf; Amin e Gupta (2017), os estudos de gestão de marcas, *brand equity, brand awareness* são limitados, abrindo oportunidade para explorar a fundo o tema. Para Lin *et al*. (2019), marcas fortes ajudam as empresas a desenvolverem vantagens competitivas e permitem que sirvam os canais de vendas para melhorar a reputação da firma, gerando novas vendas e aumentando a margem de lucro no mercado consumidor.

Assim, beneficiam os consumidores, garantindo a qualidade do produto e reduzindo os riscos no momento de compra. Porém, existem evidências de que os estudos de *branding* no mercado B2B são escassos e trazem pouca granularidade, deixando várias lacunas à tona (YADAV; PAVLOU, 2014; GERMAN; NECHITA, 2015; LIN *et al*, 2019). Como por exemplo, a compreensão de como as firmas promovem suas marcas no contexto B2B, quais estratégias são desenhadas para alavancar a gestão de marcas e como as organizações avaliam e fazem a gestão da comunicação de *branding* por meio de seus canais com o mercado B2B (LIN *et al*, 2019).

Neste contexto, o objetivo central da pesquisa foi identificar e contextualizar a gestão de marcas como ativo estratégico, na construção e manutenção de relacionamentos duradouros entre empresas de base tecnológica, *startups*, aceleradoras e investidores. A pesquisa qualitativa exploratória e descritiva se concentrou no Estado de Santa Catarina, com foco em empresas da Grande Florianópolis. Por meio do método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977) definiu como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, e texto. Assim, não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos, ou com maior rigor um único instrumento, marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto, o das comunicações. Com isso, documentos e objetivos dos investigadores buscam entender as entrelinhas dos documentos por meio de análise do material. Dessa forma, a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que compreende o que foi dito nas entrelinhas das entrevistas ou observado pelo pesquisador. Busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos (BARDIN, 1977). Para isto, as técnicas de coleta de dados utilizadas foram a documentação, observação participante e entrevistas em profundidade.

O objetivo geral desta pesquisa foi compreender como empresas de base tecnológica de Santa Catarina estruturam relações no âmbito do marketing B2B tendo como eixo central a construção e gestão de suas marcas. Neste sentido, para atingir o objetivo geral, definiram-se os seguintes objetivos específicos: a) Identificar programas e ações de branding adotadas por startups, aceleradoras e investidores; b) Estabelecer a relação entre gestão de marcas com a obtenção de vantagem competitiva no ambiente B2B; c) Analisar resultados e retorno do investimento à partir das ações de branding praticadas pelas organizações.

Como achados de pesquisa, foi possível observar que a comunicação da marca com os clientes e *stakeholders* é de suma importância para garantir uma vantagem competitiva dentro do ecossistema de inovação do Estado de Santa Catarina, além de manter um relacionamento conciso, o que permite que a organização consiga atingir o objetivo de negócio traçado. Neste

sentido, as marcas servem nos mercados B2B aos mesmos propósitos que nos mercados de consumo, facilitando a identificação de produtos, serviços e negócios ao mesmo tempo que os diferenciam dos concorrentes, aumentando o valor percebido pelo comprador organizacional, reduzindo o risco e a complexidade na tomada de decisão de compra. A pesquisa buscou contribuir com o avanço no conhecimento de gestão de marcas no ambiente B2B com enfoque em empresas de base tecnológica no contexto catarinense.

5.1 Contribuição da Pesquisa

Esta pesquisa buscou contribuir com o avanço no conhecimento de *branding* B2B sob a ótica de *startups*, investidores e aceleradoras. Assim a oportunidade de organizar uma sequência lógica de ideias para construção do referencial teórico trouxe fundamentos para o modelo de pesquisa de campo escolhido. Dessa maneira, foi possível observar que com a seguinte pesquisa do prisma do *branding* B2B, através da gestão da marca os relacionamentos fluem no mercado B2B. Pontos centrais no mercado B2C como preço, praça e fatores tangíveis não explicam perfeitamente a forma de compra no mercado B2B, sugerindo que aspectos emocionais tem grande influência na tomada de decisão na compra corporativa (HAUBMANN, 2016). Com isso, os valores da empresa são expressados de diferentes formas, através do logo, pessoas, produto, serviço, website ou até mesmo por meio de uma conversa telefônica (FLOWERS, 2018).

Dessa forma, a gestão de marcas é importante não apenas para empresas que disponibilizam seus produtos em gôndolas, para o mercado B2B permite que a empresa crie relacionamentos duradouros e confiáveis. Com isso, a ancoragem de estratégias organizacionais no constructo da gestão de marcas auxilia organizações a garantir êxito nos relacionamentos B2B. Ou seja, estabelecer estratégias de *branding* B2B permite que a organização construa relacionamentos perenes e duradouros dentro do mercado e do ecossistema de inovação.

Neste sentido, os programas de gestão de marca atuam de forma assertiva na comunicação da marca com o mercado e ecossistema. Com isso, é visível que as ações de *branding*, dentro dos programas de gestão de marca, quando bem executadas por *startups*, aceleradoras e investidores podem vir a ser ativos estratégicos.

Na mesma linha, é possível observar que os principais pontos fortes colocados pelas *startups*, investidores e aceleradoras é que o *branding* bem fundamentado e comunicado de forma assertiva para o mercado traz uma vantagem competitiva. Além disso, é de suma importância que a vantagem competitiva da organização esteja visível para o mercado, dessa

forma, trazendo notoriedade para o *player* no ecossistema. Por outro lado, a vantagem competitiva, quando não é bem comunicada para o mercado e ecossistema, pode abrir uma brecha para entendimento e interpretação dúbia, o que leva a ter o resultado contrário do esperado, limitando, ou até mesmo diminuindo o valor da marca. Com isso, em sinergia com os programas de gestão de marca, as ações de *branding* quando bem executadas por *startups*, aceleradoras e investidores podem operar como ativos estratégicos na busca por vantagem competitiva.

Do mesmo modo, o retorno do investimento em *branding* é muito forte nas *startups*, aceleradoras e investidores quando analisado métricas e indicadores de marketing e vendas que se entrelaçam com a marca, como custo de aquisição de cliente (CAC) e *Lifetime Value* (LTV). Entretanto, há uma grande lacuna em mensurar o retorno do investimento em *branding* com exatidão, visto que é um ativo intangível, e que tem uma grande conexão com a presença de marca no mercado. Ou seja, as ações de *branding* podem gerar retorno de investimento dentro do prisma do marketing B2B, ainda que a mensuração não seja exata, e que métricas de outras unidades de negócios e vertentes do marketing venham a somar para garantir uma melhor tomada de decisão acerca de gestão de marca.

Por fim, foi possível analisar que tanto as *startups*, aceleradoras e investidores utilizam de associações organizacionais para alavancar o *brand equity* organizacional. Ainda que de maneira inconsciente, as organizações utilizam de conexões com o mercado B2B e do próprio ecossistema para alavancar suas respectivas marcas. Assim, as ações de *branding* quando bem executadas por startups, aceleradoras e investidores podem operar como ativos estratégicos na busca por vantagem competitiva.

5.2 Limitações da Pesquisa

A seguinte pesquisa apresentou algumas limitações, a utilização de outros métodos e técnicas poderia vir a enriquecer o debate e suprir as eventuais lacunas observadas nos resultados desta pesquisa.

Neste sentido, no escopo de *branding* B2B, destacou-se nesta pesquisa a necessidade de maior compreensão por parte das organizações estudadas no que se refere as demandas de gestão de marca, a criação de estratégias de segmentação capazes de identificar associações emocionais para a marca. Com isso, a empresa consegue responder melhor às dinâmicas e mudanças de mercado (GERMAN; NECHITA, 2015). No mercado B2B, devido a ciclos de vendas e investimentos maiores, a confiança é um fator determinante no fechamento de

negócios e é reforçada pela consistência, não apenas pela consistência pessoal, mas na forma como a empresa responde e é representada visualmente e verbalmente.

Sob o aspecto dos programas de gestão de marca foi possível analisar e inferir, com base nas entrevistas, análise documental e observação participante que o principal ponto fraco das *startups* é a baixa disponibilidade de capital para investir em programas de gestão de marca mais concisos. Já para as aceleradoras, a grande difusão de eventos, oportunidades e editais acaba limitando o escopo dos programas de gestão de marca no ecossistema. Para os investidores, a principal lacuna é a baixa incidência de *startups* que estejam alinhadas com suas teses e objetivos de negócios, o que acaba por limitar os programas de gestão de marca.

A vantagem competitiva por outro lado, quando não é bem comunicada para o mercado e ecossistema, pode abrir uma brecha para entendimento e interpretação dúbia, o que leva a ter o resultado contrário do esperado, limitando, ou até mesmo diminuindo o valor da marca.

Na mesma linha há uma grande lacuna em mensurar o retorno do investimento em *branding* com exatidão, visto que é um ativo intangível, e que tem uma grande conexão com a presença de marca no mercado. Do mesmo modo, o entendimento, e conhecimento, do assunto de *brand equity*, e como o tema pode vir a incrementar o valor da marca é tido como um ponto fraco, e que deve ser tratado com mais atenção pelos *players* estudados.

Esperou-se com esta pesquisa, contribuir com o avanço no conhecimento de gestão de marcas no ambiente B2B com enfoque em empresas de base tecnológica no contexto catarinense. Por se tratar de uma área de investigação com poucos estudos no ambiente de Marketing B2B, especialmente no Brasil, esta dissertação incentiva estudos posteriores que venham a demonstrar uma maior percepção da gestão de marcas no ambiente B2B com enfoque em empresas de base tecnológica. Dessa forma, ampliando a visão e conhecimento do mundo acadêmico e de mercado.

REFERÊNCIAS

AAKER, D.; AAKER, D. A.; BIEL, A. Are brand equity investments really worthwhile. **Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands**, p. 333-341, 1993.

AAKER, David A. **Building strong brands**. Simon and Schuster, 2012.

ABSTARTUPS (Brasil). **Startup Base,** 2020. Disponível em: <https://abstartups.com.br/crescimento-das-startups/ >. Acesso em: 07 jul. 2020.

ACATE. 2018 Santa Catarina Technology Industry Overview. **Acate Observatory.** Florianópolis, p. 1-124. 2018. Disponível em: <file:///Users/pedrobarros/Downloads/ACATE-Observatory-2018.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2020.

ACATE. 2019 Tech Report. **Observatório ACATE: Panorama Setor de Tecnologia Catarinense,** 2019. Disponível em: < https://www.techreportsc.com/ >. Acesso em: 08 abr. 2020.

ACATE. 2021 Tech Report. **Observatório ACATE: Panorama Setor de Tecnologia Catarinense,** 2021. Disponível em: < https://www.techreportsc.com/ >. Acesso em: 23 fev. 2022.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (Eua). **Branding**. 2020. Disponível em: https://www.ama.org/topics/branding/. Acesso em: 03 dez. 2020.

ANDERSON, Sabrina. **Sponsorship-Linked Marketing: Image Transfer and Co-Branding Strategies**. 2020. Tese de Doutorado.

AWAN, Muhammad Zaigum; NGWA, Asoh Gwendoline. Exploring Branding During Exportation: AMulti-case Study of SMEs in the B2B Sector. 2020.

B2B Branding... Understanding Its Functional Purpose Is Essential. **Coatings World**, *[s. l.]*, v. 20, n. 9, p. 44, 2015. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=109455300&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 7 jul. 2020.

BACON, D. R.; SCHNEIDER, A. B. Exploring Sources of Marketing Knowledge for Small Business Decision Makers. **Journal for Advancement of Marketing Education**, *[s. l.]*, v. 27, n. 1, p. 1–12, 2019. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=138265851&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 29 jun. 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Presses Universitaires de France, 1977. 225 p.

BATISTA, Eraldo Carlos; DE MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.

BEDOYA, Ever. Leadership influence on the relationship between communication satisfaction and job satisfaction in computer-mediated communication environments. Journal of Business and Retail Management Research, v. 15, n. 2, 2021.

BICUDO, Lucas. O que é uma startup? **Startse.** [s.l], p. 1-2. 3 maio 2016. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/18963/afinal-o-que-e-uma-startup>. Acesso em: 09 set. 2019.

BICUDO, Maria Aparecida Viggiani et al. Sobre a fenomenologia. **Pesquisa qualitativa em educação.** Piracicaba: Unimep, p. 15-22, 1994.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiralva Ferraz. A AMOSTRAGEM EM SNOWBALL (BOLA DE NEVE) EM UMA PESQUISA QUALITATIVA NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.

BRASSCOM, 2019, São Paulo. **Relatório Setorial de TIC 2019.** São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação, 2019. 37 p. Disponível em: https://brasscom.org.br/relatorio-setorial-de-tic-2019/. Acesso em: 09 abr. 2020.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 15, n. 4, p. 679-684, 2006.

CUMMING, D.; ZHANG, M. Angel investors around the world. **Journal of International Business Studies**, *[s. l.]*, v. 50, n. 5, p. 692–719, 2019. DOI 10.1057/s41267-018-0178-0. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=136827890&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 30 jul. 2020.

DASSER, M. Marketing, the change catalyst for digital business transformation: Lessons learned from the modernisation of a B2B marketing organisation. **Journal of Brand Strategy**, *[s. l.]*, v. 8, n. 1, p. 20–41, 2019. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=137636674&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 30 jul. 2020.

DE OLIVEIRA, E. R. *et al.* O Papel da Comunicação Integrada de Marketing na Construção do Valor da Marca: O Caso Bunge Fertilizantes. **Revista Organizações em Contexto**, *[s. l.]*, v. 11, n. 21, p. 127–159, 2015. DOI 10.15603/1982-8756/roc.v11n21p127-159. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=117451191&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 11 ago. 2020.

DE OLIVEIRA, Marta; SONZA, Igor; DA SILVA, Tamires. Brand Equity and Corporate Value: Evidence from a Quasi-Natural Experiment in an Emergent Market. In: **Proceedings of the European Marketing Academy**. p. 9488, 2019.

DE SOUZA, Jacqueline; KANTORSKI, Luciane Prado; LUIS, Margarita Antonia Villar. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n. 2, 2011.

DÜLEK, B.; SAYDAN, R. The Impact of Social Media Advertisement Awareness on Brand Awareness, Brand Image, Brand Attitude and Brand Loyalty: A Research on University Students. **International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences**, *[s. l.]*, v. 9, n. 2, p. 470–494, 2019. DOI 10.5281/zenodo.3596116. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=141352886&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 10 ago. 2020.

DZYABURA, Daria; PERES, Renana. Visual Elicitation of Brand Perception. **Marketing Science Institute**, Massachusetts, Eua, v. 1, n. 1, p. 1-33, 18 set. 2019.
FLICK, Uwe. Triangulation in qualitative research. **A companion to qualitative research**, v. 3, p. 178-183, 2004.

FLOWERS, Brad. B2B BRANDING: Done well, it expresses your company's values -and why to trust you. **Lane Report**, Lexington, v. 33, n. 11, p. 35-35, 1 nov. 2018. Disponível em: http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=17&sid=fcf6ea3f-919a-4352-b967-f75a8f54f473%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbmc9cHQtYnImc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=133510940&db=bsu. Acesso em: 30 jun. 2020.

FORRESTER. 2021. **Predictions: Accelerating out of the crisis,** 2021. Disponível em: <https://go.forrester.com/wp-content/uploads/2020/10/Forrester_Predictions_2021.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2021.

FREITAG, Raquel Meister Ko. Amostras sociolinguísticas: probabilísticas ou por conveniência?. **Revista de estudos da linguagem**, v. 26, n. 2, p. 667-686, 2018.

FURTADO, Wilderson Moisés. **Music in services marketing:** an investigation about the roles music plays in service environments. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018. doi:10.11606/D.12.2019.tde-08012019-164007. Acesso em: 2021-01-19.

GERMAN, A. M.; NECHITA, F. Dynamic Capabilities and B2b Branding in Industrial Markets. **Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law**, *[s. l.]*, v. 8, n. 2, p. 155–162, 2015. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=112301227&lang=pt-br&site=ehost-live.> Acesso em: 30 jun. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008. 220 p.

GLYNN, Mark S. Primer in B2B brand-building strategies with a reader practicum. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 5, p. 666-675, 2012.

GODES, David; MAYZLIN, Dina. Using online conversations to study word-of-mouth communication. Marketing science, v. 23, n. 4, p. 545-560, 2004.

GOERDTEN, D. Lessons From Market Making: Customer Foresight in the B2B Sector and What We Can Learn From It. **Marketing Review St. Gallen**, *[s. l.]*, n. 3, p. 6–11, 2020. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=143475486&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 9 jul. 2020.

GONZALEZ-URIBE, J.; LEATHERBEE, M. The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. **Review of Financial Studies**, *[s. l.]*, v. 31, n. 4, p. 1566–1603, 2018. DOI 10.1093/rfs/hhx103. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=128355099&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 5 ago. 2020.

GONZÁLEZ, Fredy Enrique. Reflexões sobre alguns conceitos da pesquisa qualitativa. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 8, n. 17, p. 155-183, 2020.

GUIZZO, Bianca Salazar; KRZIMINSKI, Clarissa de Oliveira; OLIVEIRA, Dora Lúcia Leidens Correa de. O software QSR Nvivo 2.0 na análise qualitativa de dados:: ferramenta para a pesquisa em ciências humanas e da saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem,** Porto Alegre, p. 53-60, 24 abr. 2003. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/4437. Acesso em: 10 nov. 2020.

HAUBMANN, A. Rationality versus Emotionality in Organizational Purchasing Behavior: The Role of Brands in Classic and Contemporary Management Theory. **International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour & Decision Sciences**, *[s. l.]*, v. 2, n. 1, p. 721–733, 2016. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116199905&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 7 jul. 2020.

HENRIQUES, Susana. Amostragem. 2012.

HEWETT, Kelly; LEMON, Laura L. A process view of the role of integrated marketing communications during brand crises. Qualitative Market Research: **An International Journal,** 2019.

HOLLAND, Taylor. **What Is Branding?**: a brief history. A Brief History. 2017. Disponível em: https://www.skyword.com/contentstandard/branding-brief-history/. Acesso em: 07 dez. 2020.

HUANG, C.-Y.; LIU, P.-Y.; XIE, S.-M. Predicting brand equity by text-analyzing annual reports. **International Journal of Market Research**, *[s. l.]*, v. 62, n. 3, p. 300–313, 2020. DOI 10.1177/1470785319883201. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=143357974&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 10 ago. 2020.

IANKOVA, Severina et al. A comparison of social media marketing between B2B, B2C and mixed business models. **Industrial Marketing Management**, v. 81, p. 169-179, 2019.

IGNYTE BRANDS (Eua). **The ROI of Branding**. Disponível em: https://www.ignytebrands.com/roi-of-branding/. Acesso em: 29 jan. 2021.

INTERBRAND (New York). **Best Global Brands**. 2020. Disponível em: https://www.interbrand.com/best-brands/. Acesso em: 27 jan. 2020.

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

KELLER, Kevin Lane. **Strategic Brand Management**: building, measuring and managing brand equity. 4. ed. Harlow: Pearson, 2013. 591 p. Disponível em: http://brandabout.ir/wp-content/uploads/Keller_Strategic_Brand_ManagementBookFi.pdf. Acesso em: 21 out. 2020.

KEMP, Simon. **DIGITAL 2020: OCTOBER GLOBAL STATSHOT**. 2020. Disponível em: https://datareportal.com/reports/digital-2020-october-global-statshot#:~:text=More%20than%204%20billion%20people,are%20joining%20them%20every%20day.&text=Social%20media%20adoption%20has%20jumped,percent%20in%20just%203%20months. Acesso em: 05 nov. 2020.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **B2B brand management.** Springer Science & Business Media, 2006.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Bookman Editora, 2008.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Content analysis: An introduction to its methodology**. Sage publications, 2018.

LABCON. **Branding em Startups:** qual a visão do mercado sobre os profissionais de marketing? 2017. Disponível em: <http:// LABCON.fafich.ufmg.br/branding-em-startupsqual-a-visao-do-mercado-sobre-os-profissionais-de-marketing/>. Acesso em: 2 abr. 2020.

LACERDA, Tales Sarmento; MENDONÇA, Beatriz Quaresma. Marketing B2B: Mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 2, p. 219-229, 2010.

LAMBERTON, C.; STEPHEN, A. A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 146-172, 2016.

LANDRY, J. T. Brand Sense: Build Powerful Brands through Touch, Taste, Smell, Sight and Sound. **Harvard Business Review**, *[s. l.]*, v. 83, n. 4, p. 26, 2005. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=16572531&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 11 ago. 2020.

LEE, Aileen. Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups. **Tech Crunch.** [s.l]. 2013. Disponível em: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1>. Acesso em: 01 abr. 2020.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. SPE, p. 37-45, 2007.

LIN, Fenfang et al. Managing and building B2B SME brands: an emerging market perspective. **Emerald Publishing Limited.** Bingley, p. 1-24. 18 jul. 2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-04-2019-0010/full/pdf?title=managing-and-building-b2b-sme-brands-an-emerging-market-perspective. Acesso em: 17 abr. 2020.

LIN, Fenfang; ANSELL, Jake; MARSHALL, Alasdair; OJIAKO, Udechukwu. Managing and building B2B SME brands: an emerging market perspective. **Psu Research Review: An International Journal.** Bingley, p. 1-24. 18 jul. 2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-04-2019-0010/full/pdf?title=managing-and-building-b2b-sme-brands-an-emerging-market-perspective. Acesso em: 30 set. 2020.

LIN, Fenfang; SIU, Wai-Sum. Exploring brand management strategies in Chinese manufacturing industry. **Journal of Brand Management**, v. 27, n. 1, p. 48-76, 2020.

LIN, Woon Leong et al. The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance: An ethical leadership perspective. **Industrial Marketing Management**, 2020.

MAGALHÃES, Alexandre. **Branding no varejo**. Editora Senac São Paulo, 2020.

MAJEROVA, Jana; KUBJATKOVA, Anna. BRAND VALUE BUILDING AND MANAGEMENT ON B2B MARKETS. **Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities,** p. 45-48, 2020.

MALDONADO-GUZMÁN, G. Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México. **Estudios Gerenciales**, *[s. l.]*, v. 35, n. 152, p. 331–342, 2019. DOI 10.18046/-j.estger.2019.152.3176. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139530925&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 7 jul. 2020.

MALHOTRA, Naresh K.; LOPES, Evandro Luiz; VEIGA, Ricardo Teixeira. Modelagem de equações estruturais com Lisrel: uma visão inicial. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 28-43, 2014.

MARCUZZO, R. *et al.* Mapeamento De Incubadoras Tecnológicas No Brasil. **Revista Producao Online**, *[s. l.]*, v. 19, n. 4, p. 1441–1469, 2019. DOI 10.14488/1676-1901.v19i4.3556. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=140949969&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 6 ago. 2020.

MARIETTO, Marcio Luiz. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 05-18, 2018.

MARTINS, Cristina et al. **Um framework para análise da contribuição conjunta dos clusters de tecnologia e de turismo para a inovação e o desenvolvimento territorial.** 2017.

MCKINSEY & COMPANY. **Performance branding and how it is reinventing marketing ROI**. **McKinsey & Company Insights**, New York, v. 1, jun. 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/performance-branding-and-how-it-is-reinventing-marketing-roi. Acesso em: 25 nov. 2020.

MCKINSEY & COMPANY (Brasil). **A Guerra pelo pequeno empreendedor**. **Brazil Journal.** São Paulo, p. 1-1. 18 abr. 2021. Disponível em: https://braziljournal.com/a-guerra-pelo-pequeno-empreendedor. Acesso em: 23 fev. 2022.

MONFORT, A.; VILLAGRA, N. Corporate Social Responsibility and Corporate Foundations in Building Responsible Brands. **El Profesional de la Información**, *[s. l.]*, v. 25, n. 5, p. 767–777, 2016. DOI 10.3145/epi.2016.sep.07. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=119078871&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 8 jul. 2020.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação, Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MÓNICO, Lisete et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. **CIAIQ 2017**, v. 3, 2017.

NGUYEN, Mai. **Building B2B brand awareness with content marketing Case: Viet Trang Export Company Limited.** 2020.

OLIVEIRA, Marta Olívia Rovedder de. Modelo de estimação de brand equity. 2013.

ORTEGÓN CORTAZAR, L. Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia. **Revista Lasallista de Investigación**, *[s. l.]*, v. 14, n. 1, p. 13–28, 2017. DOI 10.22507/rli.v14n1a1. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=123746374&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 8 jul. 2020.

ÖSTERLE, Benjamin; KUHN, Marc M.; HENSELER, Jörg. Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. **Industrial Marketing Management**, v. 72, p. 71-98, 2018.

PASCHEN, Jeannette; KIETZMANN, Jan; KIETZMANN, Tim Christian. Artificial intelligence (AI) and its implications for market knowledge in B2B marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2019.

PERREY, Jesko; SPILLECKE, Dennis. **Retail marketing and branding: A definitive guide to maximizing ROI**. John Wiley & Sons, 2011.

PIDADA, Ida Ayu Iswari. THE EFFECTIVENESS OF ONLINE MARKETING TRENDS: B2B AND B2C APPLICATION. **Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis**, v. 5, n. 1, p. 90-98, 2020.

PIVA, Naiady. De zero a cinco: 2018 foi o ano do boom de unicórnios brasileiros. **Gazeta do Povo.** Curitiba, Pr. 31 dez. 2018. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/de-zero-a-cinco-2018-foi-o-ano-do-boom-de-unicornios-brasileiros-7djtjuaky4jhwdnd8sewv876a/>. Acesso em: 01 abr. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico:** Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAK-MŁYNARSKA, E.; SKOBELSKA, A. Company valuation - modern day dilemmas. **Zeszyty Naukowe (Wyzsza Szkola Finansow i Prawa w Bielsku-Bialej)**, *[s. l.]*, v. 22, n. 4, p. 45–52, 2018. DOI 10.5604/01.3001.0012.9686. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135120126&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 10 ago. 2020.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, v. 4, n. 5, p. 129-148, 2008.

RUS, M.; RUZZIER, M. K.; RUZZIER, M. Startup Branding: Empirical Evidence among Slovenian Startups. **Managing Global Transitions: International Research Journal**, *[s. l.]*, v. 16, n. 1, p. 79–94, 2018. DOI 10.26493/1854-6935.16.79-94. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=130901367&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 22 set. 2020.

SCHULTE-ALTHOFF, M.; SCHEWINA, K.; FÜRSTENAU, D. A Risk Perspective on the Relation between Investors and the Digital Infrastructure of Startups. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, *[s. l.]*, v. 2019, n. 1, p. 1064–1069, 2019. DOI 10.5465/AMBPP.2019.189. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=138511878&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 4 ago. 2020.

SCOTT, J. BUYING INTO THE BRAND. (cover story). **Central Penn Business Journal**, *[s. l.]*, v. 31, n. 45, p. 1–9, 2015. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=110665145&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 7 jul. 2020.

SERAMIM, Ronaldo Jose; WALTER, Silvana Anita. O que Bardin diz que os autores não mostram? Estudo das produções científicas brasileiras do período de 1997 a 2015. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 18, n. 2, p. 271-299, 2017.

SIEKPE, Jeffrey Sam. An examination of the multidimensionality of flow construct in a computer-mediated environment. **Journal of Electronic Commerce Research**, v. 6, n. 1, p. 31, 2005.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 2001.

SUSANTI, V. et al. How to anticipate and manage customer satisfaction and brand loyalty by investigating emotional aspects in the B2B setting. **Management Science Letters**, v. 10, n. 14, p. 3271-3278, 2020.

SWAMINATHAN, V. *et al.* Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. **Journal of Marketing**, *[s. l.]*, v. 84, n. 2, p. 24–46, 2020. DOI 10.1177/0022242919899905. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=141626360&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 2 jul. 2020.

THE NEXT NORMAL. Nova Iorque: McKinsey & Company, out. 2020.
TOCHETTO, J. **Plano de marketing para startup prestadora de serviços de comunicação e branding para startups.** 2017.

UBAL, N. P. *et al.* Inversiones en empresas con alta participación de intangibles: Estudio de casos de startups del sector TI. **Contabilidad y Negocios**, *[s. l.]*, v. 14, n. 27, p. 44–56, 2019. DOI 10.18800/contabilidad.201901.003. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=140242867&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 8 jul. 2020.

VIDIGAL, Gonçalo Alexandre da Cruz. **Unicórnios e a sua IPO: estarão os unicórnios sobrevalorizados?**. 2018. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Organizational behavior: Securing competitive advantage**. Routledge, 2020.

WEDEL, M.; KANNAN, P.K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. Journal of Marketing, v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016.

WERLANG, Nathalia Berger et al. **Internacionalização de empresas de base tecnológica: um estudo sob a ótica da capacidade absortiva e da inovação.** 2018.

WOODS, Dan. What Is a Startup? Looker's Frank Bien on Scaling Startup Culture. **Forbes.** New York, p. 1-1. 17 dez. 2018. Disponível em: https://www.forbes.com/sites/danwoods/2018/12/17/what-is-a-startup-lookers-frank-bien-on-scaling-startup-culture/#3aacc0654a4d. Acesso em: 04 ago. 2020.

YADAV, M. S.; PAVLOU, P. A. Marketing in Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions. **Journal of Marketing**, v. 78, n. 1, p. 20-40, 2014.

YIN, Robert K. The case study as a serious research strategy. **Knowledge**, v. 3, n. 1, p. 97-114, 1981.

YOUSAF, Anish; AMIN, Insha; GUPTA, Anil. Conceptualising tourist based brand-equity pyramid: an application of Keller brand pyramid model to destinations. **Tourism and hospitality management**, v. 23, n. 1, p. 119-137, 2017.

APÊNDICE

Quadro 1 – Objetivos, Tópicos e Referências associados aos objetivos da pesquisa

Objetivos	Tópicos	Referências
O objetivo geral da pesquisa é compreender como startups, aceleradoras e investidores estabelecem relações de troca duradouras calcadas em branding B2B, de forma a manter a perenidade da marca no mercado.	Marketing Business to Business;	LACERDA, Tales Sarmento; MENDONÇA, Beatriz Quaresma. Marketing B2B: Mapeamento dos trabalhos acadêmicos no Brasil de 1998 a 2007. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 2, p. 219-229, 2010. DASSER, M. Marketing, the change catalyst for digital business transformation: Lessons learned from the modernisation of a B2B marketing organisation. **Journal of Brand Strategy**, *[s. l.]*, v. 8, n. 1, p. 20–41, 2019. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=137636674&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 30 jul. 2020. ÖSTERLE, Benjamin; KUHN, Marc M.; HENSELER, Jörg. Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. **Industrial Marketing Management**, v. 72, p. 71-98, 2018.
Avaliar os resultados das ações de branding dentro do espectro da gestão de marcas no marketing B2B com enfoque em empresas de base tecnológica	Gestão de marcas;	LIN, Fenfang; ANSELL, Jake; MARSHALL, Alasdair; OJIAKO, Udechukwu. Managing and building B2B SME brands: an emerging market perspective. Psu Research Review: An International Journal. Bingley, p. 1-24. 18 jul. 2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PRR-04-2019-0010/full/pdf?title=managing-and-building-b2b-sme-brands-an-emerging-market-perspective. Acesso em: 30 set. 2020. AAKER, D.; AAKER, D. A.; BIEL, A. Are brand equity investments really worthwhile. **Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands**, p. 333-341, 1993. KELLER, Kevin Lane. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. **Journal of marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.
Identificar as ações de branding utilizadas por startups, aceleradoras e investidores para garantir êxito em seus relacionamentos e vantagem competitiva;	Startups, aceleradoras e investidores;	LEE, Aileen. Welcome To The Unicorn Club: Learning From Billion-Dollar Startups. **Tech Crunch.** [s.l]. 2013. Disponível em: <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/?guccounter=1>. Acesso em: 01 abr. 2020. GONZALEZ-URIBE, J.; LEATHERBEE, M. The Effects of Business Accelerators on Venture Performance: Evidence from Start-Up Chile. **Review of Financial Studies**, *[s. l.]*, v. 31, n. 4, p. 1566–1603, 2018. DOI 10.1093/rfs/hhx103. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=128355099&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 5 ago. 2020. MARCUZZO, R. *et al.* Mapeamento De Incubadoras Tecnológicas No Brasil. **Revista Producao Online**, *[s. l.]*, v. 19, n. 4, p. 1441–1469, 2019. DOI 10.14488/1676-1901.v19i4.3556. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=140949969&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 6 ago. 2020.
Analisar a gestão de marcas no território B2B	ROI branding;	MCKINSEY & COMPANY. **Performance branding and how it is reinventing marketing ROI**. **McKinsey & Company Insights**, New York, v. 1, jun. 2020. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-

com ênfase no ambiente de organizações de base tecnológica		functions/marketing-and-sales/our-insights/performance-branding-and-how-it-is-reinventing-marketing-roi. Acesso em: 25 nov. 2020. KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de marcas em mercados B2B**. Bookman Editora, 2008. MONFORT, A.; VILLAGRA, N. Corporate Social Responsibility and Corporate Foundations in Building Responsible Brands. **El Profesional de la Información**, *[s. l.]*, v. 25, n. 5, p. 767–777, 2016. DOI 10.3145/epi.2016.sep.07. Disponível em: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=119078871&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 8 jul. 2020.

Fonte: Elaboração do autor, 2021.

CRONOGRAMA DE TRABALHO

Tabela 12 – Cronograma de trabalho

Atividade	Mar/2020	Abr/2020	Mai/2020	Jun/2020	Jul/2020	Ago/2020	Set/2020	Out/2020	Nov/2020	Dez/2020
Introdução	X	X	X	X	X					
Referencial Teórico			X	X	X	X	X	X	X	X
Procedimentos Metodológicos							X	X	X	X
Exame de Qualificação										
Coleta de Dados										
Análise de Dados										
Conclusões da Análise										
Relatório de Dissertação										
Defesa										

	Mês/ Ano											
Atividade	Jan/2021	Fev/2021	Mar/2021	Abr/2021	Mai/2021	Jun/2021	Jul/2021	Ago/2021	Set/2021	Out/2021	Nov/2021	Dez/2021
Introdução												
Referencial Teórico	X	X	X	X								
Procedimentos Metodológicos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Exame de Qualificação											X	
Coleta de Dados												X
Análise de Dados												
Conclusões da Análise												
Relatório de Dissertação												
Defesa												

	Mês/ Ano											
Atividade	Jan/2022	Fev/2022	Mar/2022	Abr/2022	Mai/2022	Jun/2022	Jul/2022	Ago/2022	Set/2022	Out/2022	Nov/2022	Dez/2022
Introdução												
Referencial Teórico												
Procedimentos Metodológicos												
Exame de Qualificação												
Coleta de Dados	X	X	X	X	X							
Análise de Dados					X	X	X	X	X	X		
Conclusões da Análise										X	X	
Relatório de Dissertação											X	
Defesa												X

Fonte: elaboração do autor (2021).

ENTREVISTAS NA ÍNTEGRA

Transcrição | Entrevista ACATE | Bárbara Ruhland

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Hoje a gente faz a Gestão de Marca é feita internamente, temos um pessoal que é focado em marketing. Temos rede social, disparo de email marketing, newsletter semanal. Separamos na base, empresas associadas e empresas que se interessam em ser associadas.

Eles (o time de marketing) também fazem conteúdo para o blog. Temos uma equipe de comunicação responsável pelo site e pelo blog, antigamente a gente só repostava conteúdo de parceiros e associados, hoje a gente cria conteúdos para fortalecer a marca e o ecossistema.

Trazermos conteúdo informativo e sobre o ecossistema, o que faz uma incubadora, o MIDITEC por exemplo. Temos uma equipe de eventos que é responsável. Ano passado tivemos 209 eventos, mais de 15 mil participantes, então é realmente bem grande, praticamente todos foram online e de grande porte, a gente faz junto com as verticais de negócios da ACATE.

A parte de branding da ACATE se dá muito por cada iniciativa e cada programa que a gente tem. Temos muitas marcas, as Verticais de Negócios, temos o MIDITEC, incubadora, LinkLab, programa de inovação da ACATE.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

De ações o que temos hoje são os eventos, não só os que a gente faz, mas damos apoio institucional a outros eventos, ajudamos com a divulgação e eles colocam o nome da ACATE no evento, hoje a ACATE não investe em nenhum evento. A gente só trabalha com um evento grande que é o Startup Summit junto com o SEBRAE. Esse é o único evento que a gente participa com stand e divulgação de marca. A maioria deles as próprias Verticais de Negócios, iniciativa da própria ACATE que segmenta as empresas por nichos de mercado dos associados. Por exemplo, temos a vertical People Tech, toda a empresa voltada à Gestão de Pessoas, RH, tem reuniões mensais para desenvolver o mercado, network, tem evento todo ano e várias vezes por mês.

Fazemos criação de conteúdo nas redes sociais, principalmente de relacionamento e divulgação das nossas iniciativas, newsletter semanal, parte de assessoria de imprensa a gente terceiriza. A parte de comunicação temos as notícias do site, blog, informações do ecossistema, associadas e os programas que são o grande divulgador da marca.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Sim, a gente olha bastante para outras entidades e associações, principalmente as que integram alguns programas parecidos com os nossos, temos bastante parceria com empresas e associações fora de Santa Catarina, temos relacionamento de troca e parceria. Estamos sempre fazendo *benchmark*. A nossa equipe de marketing tem 17 pessoas. Há 2 anos duplicamos o

número de funcionários, e estamos conseguindo gerar valor para o associado, sempre pensando no associado. Temos muitas iniciativas para isso, trazer visibilidade para elas.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Esse cálculo seria bem difícil. O que temos de dados é sobre as diferenças, a gente lançou um estudo da produtividade das empresas que são associadas à ACATE e das empresas que não são associadas. É gritante, 60% aproximadamente. Até como foco para os próximos anos é o desenvolvimento de talentos, pensando nas associadas, porque a gente sabe que é um gap muito grande na parte de desenvolvedores, temos iniciativas para capacitar talentos para as associadas terem mão de obra qualificada para se desenvolverem. O segundo ponto que é muito forte é fortalecer os polos, hoje temos 10 polos espalhados por Santa Catarina, hoje é um desafio grande, as entidades parceiras pelo estado levam o nome ACATE. Temos ACATE fora de Florianópolis. Por exemplo, o polo da ACATE em Joinville é a Softville.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Estamos sempre olhando, por exemplo, a Abstartups, o que estão fazendo e de olho nas referências para fomentar o ecossistema de Santa Catarina.

Transcrição | SINOVA UFSC

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Bom, falando um pouco da marca da SINOVA/UFSC. A gente tem a nossa marca que é o formato de 3 hélices, que foi desenvolvida entre 2016 e 2017 por um aluno de design, bolsista. Teve um estudo para entender, inclusive as cores, o azul. A tríplice hélice representa a universidade, empresa e sociedade.

Com relação ao posicionamento da marca da SINOVA frente a atração de investidores e pessoas interessadas em startups. Com relação às marcas de startups ficou muito relevante em 2013, 2014 a gente acredita que a marca é forte.

A Kaffa é um exemplo, quando entrou aqui era uma, quando saiu era outra.

A Kaffa vincula a café, tec a tecnologia. De alguma maneira a marca tem que identificar algo em uma primeira visualização para o mercado entender o que é a marca e o nome. Ou seja, a startup tem que dedicar parte do tempo para o estudo do *branding*. Tem que ser algo global, não se limitar ao Brasil. Branding tem que representar a alma, a proposta de valor da empresa e depois algo global. Alguma coisa que possa ter identificado no mercado que ela está, e no mercado que irá atuar.

O mundo gira em torno do conhecimento, sociedade como um todo e vai para o governo, estado. O conhecimento podemos pegar na universidade, no ensino secundário, mas é o conhecimento que gira a hélice.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Não temos uma política e ações definidas da gestão de marca, a marca é fundamental no caminho da startup. É um fator de marketing também, a marca é um fator relevante nas mídias de busca e também nas mídias de relacionamento. É fundamental ter essa gestão, trabalhando com essas mídias, gerar conteúdo e manter um relacionamento com o Instagram.

Não temos uma gestão institucionalizada, temos uma agente de comunicação que é a Camila que cuida das publicações semanais, ela quem organiza linkedin, Instagram, Linkedin. Ela é quem faz a gestão, tem estagiários de jornalismo e a equipe organiza as publicações semanais e planeja o conteúdo a ser publicado. Não temos um regimento específico.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

A UFSC foi escolhida no ano passado como uma das 3 mais inovadoras do Brasil, junto com a USP e com a PUC do Rio Grande do Sul. Passamos a ser entendidos como uma universidade inovadora. Os Diretores dos centros de inovação aceitam a mentoria da SINOVA pela autoridade UFSC. Quando a gente traz o Tony do Celta, ele vem pela autoridade da UFSC.

A marca tem o seu próprio valor e a gente tem que fazer permanentemente que ela agregue mais valor.

A marca SINOVA está ligada à UFSC, quando separamos apenas SINOVA, não tem tanta força quanto a ligação à UFSC. Nas nossas redes sociais temos as organizações do *startup mentoring*, contratos assinados com universidades e empresas, o que a gente faz. Tem gente que sabe o que a gente faz, mas também tem muita gente que não conhece. Tem relação com o público externo.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

O primeiro mentoring que tivemos em 2018 teve 12 startups e tivemos 6 mentores da universidade e da ACATE. Quando chegou em 2019 a gente ampliou e decidiu chamar de SINOVA/UFSC. O programa cresceu por conta da chancela da UFSC. A gente pode medir que começou em em 2021 temos aproximadamente para 20 mentores, somando esses mentores está em 60, em startup somando temos 220 startups, tudo indica que sim porque a UFSC tem essa autoridade.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Eu acho que a gente por ser uma universidade, instituição pública, não faz muito análise pela força da marca dos parceiros, A gente atende a todo mundo. Se tem uma startup que tem um acordo de cooperação com a ufsc, a gente vai atender com o mesmo tratamento que a gente recebe de uma grande empresa. Acho que a gente não relaciona a atenção à marca da empresa, são mais questões de processos burocráticos, não com relação à marca da empresa. A gente não faz distinção do parceiro por conta da gestão de marca.

Transcrição | Entrevista FAPESC | Camila e Gabriela

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

As estratégias não são apenas em relação ao Nascer mas em todos os programas, temos um mailing muito grande. Atuamos com uma divulgação consolidada, não só para a FAPESC mas também para parceiros, têm muita credibilidade. A informação que chega pela FAPESC é vista com muita atenção.

Atuamos com eventos, ajudamos a FINEP, Secretaria Estadual de Educação.

A identidade visual da FAPESC, quando o Fábio entrou, foi feita um redesign pela SECOM, Secretaria de Comunicação do Governo, porque não tinha essa estrutura dentro da FAPESC. A partir desta identidade visual, lançada em 2019. Em 2020 começamos a atuar mais forte para atuar no braço de design, crescemos a equipe de design. Temos a revista da FAPESC para levar para a sociedade e mostrar o que o setor de CTI tem feito.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Além do mailing nós temos todas as redes sociais. Facebook, Instagram, Twitter, Telegram, Linkedin, Whatsapp e TikTok. A gente busca entrar em todos os canais de comunicação. Como a FAPESC tem uma pauta muito positiva, a gente consegue espaço na mídia tradicional também. Ou seja, além deles contribuírem com o lançamento de uma chamada, edital, que vai chegar em toda sociedade, para a mídia tradicional é muito importante que durante um jornal estamos colocando informações positivas.

Temos a mídia tradicional nos dando bastante espaço, toda a semana. A gente entende que é importante para todo o sistema. Temos uma equipe que é muito participativa.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

A gente não parece um órgão público, temos um modelo de operar que é muito rápido, em 3 anos, marca nova, entrando em maneira significativa, está na “boca do povo”.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Vou te dizer que a FAPESC ainda não contratou uma empresa especializada para mensurar nas mídias sociais. Ainda não temos calculado todos os minutos que temos nas mídias, não contratamos empresa especializada. Apesar das meninas da comunicação terem informações de tudo que sai do rádio, da TV, das redes sociais. Então tem um balanço anual e um engajamento, acompanhamos o nível de visualizações. Com relação à mídia tradicional que é paga e conseguimos de forma gratuita, por exemplo, quando o Fábio vai para o Jornal do Almoço e consegue 5 minutos para falar sobre determinado programa. Qual esse valor em uma Rede Globo? Ainda que seja em âmbito Estadual. Esse valor ainda não mensuramos.

Com relação aos editais, o edital de Mulheres na Liderança, tivemos o edital aberto e uma ação da FAPESC. A gente teve uma proximidade muito grande pelas redes sociais. No Instagram, no próprio Whatsapp. A gente consegue chamar bastante gente em número mas não conseguimos ter o número exato.

Eu acho que a taxa de retorno é pelo número de submissões nos nossos programas, como a Mulheres ou Centelha. No Centelha a gente tinha uma expectativa de atingir no mínimo 600 e máximo 1500 submissões, é um número bem variável. A gente estava com o período de submissões abertas até março porque a galera estava de férias em janeiro. Quando chegou 20 dias antes, a gente começou a ver o número de submissão abaixo do que estava esperado, falamos com o pessoal de comunicação falando que a gente precisava fortalecer a chamada. A gente começa a engajar na mídia e subir o número. O tempo todo a gente faz o uso dos nossos meios de comunicação. Nos últimos editais, no Mulheres, por exemplo. Tínhamos um período muito curto para a divulgação, a gente foi com as possibilidades, explosão no digital, e voltamos para os encontros presenciais.

Mais de 10 anos de tradição da FAPESC, na última gestão conseguimos aumentar e muito o número de chamadas. Historicamente tínhamos de 8 a 10 chamadas. Ano passado a gente lançou 50 chamadas. Um número absurdo, considerando que a gente tem 53 semanas no ano. É praticamente uma chamada por semana.

A nossa "briga interna" é que não podemos colocar muita informação no mercado. Não podemos saturar o mercado com informação, o que faz com que a marca perca valor.

O conteúdo, a mídia e a forma importam, o conteúdo tem que ter a "cara da FAPESC". Você tem que ter um perfil, pessoas alinhadas com os valores da empresa, valores gráficos. Nesse momento estamos muito felizes e com a equipe muito alinhada.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Em um primeiro momento a gente observa o potencial das empresas que precisam de fomento para se consolidar. Falando de *startup*, no começo falta tudo, e a gente sabe que as empresas só começam a investir de fato em branding e comunicação quando elas já resolveram os problemas de produto e serviço. Esse não é o primeiro movimento das empresas, infelizmente, o que a gente observa é que isso é uma das últimas coisas que vão acontecer. Principalmente porque o pequeno empresário que está ali, conhece o negócio e tem paixão, tem que desenvolver competência administrativa, contábil e de mercado. Conhecer sobre marca e comunicação é o último degrau.

Transcrição | Entrevista José Eduardo Machado TXM | Nascer SC

Entrevista:

Contexto:

A Nascer é uma marca da FAPESC e um programa da FAPESC, a TXM, que toca o Cocreation Lab, ganhou a licitação de método.

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Na TXM, o branding para abraçar o edital Nascer da FAPESC não teve muita relevância, o que teve relevância foi a força do time, Co-creation Lab e TXM. O time da TXM é formado por designers, o Professor Salomão é o autor da metodologia. Ele é o idealizador do projeto, em parceria com o SEBRAE viu-se a necessidade de fazer o projeto em âmbito estadual.

Eu como venho da área de registro de marcas, acredito que o branding é importante. A gente não compra hoje uma roupa porque é de algodão, a gente compra a marca. É que nem quando nasce um filho, você coloca um nome, não vai chamar "o bebê".

A marca é sempre muito importante. Nós enquanto TXM temos uma empresa contratada que cuida da gestão de marca para nós, como vamos aparecer, como vai ser postado nas mídias sociais, onde vai ser apresentado, em que momento.

Acredito que a marca forte não tem que dizer o que faz, se pegarmos as principais marcas, Apple, quer dizer maçã, Adidas, junção de nome e sobrenome do fundador, Google, palavra inventada. A Nike, é parecida com uma Deusa Grega que personificava a vitória. No fundo a marca tem um significado para os fundadores e não remete o que a marca faz. Para isso existem os slogans, que não são registráveis, como a marca, mas dizem o que a marca faz.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Nas nossas redes sociais temos uma equipe contratada para tocar. A gente acredita que ter um *branding*, um naming são fatores que fortalecem a marca e a empresa como um todo. O posicionamento vem com o marketing, para onde eu quero ir? Não existe uma fórmula, o mercado vai te dar um retorno.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Não foi feita a pergunta.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Sim, você consegue fazer um valuation da empresa, multiplicar o faturamento e os ativos da empresa. Hoje o intangível vale mais do que o tangível. Não é só o fluxo de caixa, é a percepção do cliente. Claro, as vendas são importantes, mas o investimento em criatividade, inovação e marketing é fundamental.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Com certeza, o SEBRAE, por exemplo, é uma instituição e tem uma marca forte, você olha para a instituição, é reconhecida. Mesmo que seja uma marca institucional, é muito importante. Agora, por que a marca SEBRAE é forte? Porque eles entregam excelência na entrega e serviço. As marcas dos *players* são muito importantes. Você tem que se associar com pessoas, não é o

exército de um homem só. Eventualmente você nem vai usar a sua marca, são estratégias de mercado, como você quer ser visto, associar a pessoas, é uma gama de fatores e a marca é um conjunto de tudo isso. É um ativo muito importante sim.

Transcrição | Entrevista Felipe Valfre Advogados | Inovativa | Investidor

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

O Inovativa fez um rebranding no site para deixar um pouco mais sofisticado. Você refina de alguma forma e mantém uma imagem um pouco mais sofisticado, e bem tec. Falando enquanto eu, Felipe, profissional, eu atuo com quase todos os atores do ecossistema, startup, corporates, investidores de inovação. Eu tenho buscado trabalhar esse branding mais alocado com foco em inovação e investimento. Transformar o negócio com uma perspectiva minha de imagem. Eu tenho tentado buscar, fazer essa conexão, tríade com inovação, tecnologia e negócios.

Primeiro, *giveback* total. Eu navego bem dentro de diferentes grupos de investimentos anjo. Estou no *front* aprendendo.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Executamos em todas as frentes, grupos de Whatsapp, processo seletivo para participar de grupo, evento. Tudo e qualquer coisa que tenha a possibilidade de interação que eu tenha para participar. Tudo que envolva qualquer iniciativa de corporate venture, inovação ou venture capital, estou "metendo o dedo" de qualquer forma.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

"Participar por participar" não resolve nada, desde que você execute alguma coisa, viver no lugar, participar. Enquanto Presidente de uma comissão da OAB, estamos desenvolvendo o laboratório de inovação do Espírito Santo, é um *giveback* total. Colaborar é fundamental, e gera vantagem competitiva.

Os relacionamentos são o diferencial competitivo. O colab e associação da marca é muito importante.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Métrica é difícil mas hoje no Espírito Santo eu sou o único advogado com atuação nesses quatro atores do ecossistema. No mar de 400 mil advogados, quantos advogados tem a experiência que eu tenho hoje? 40, 50?

É difícil mensurar mas que o impacto é real, é real. A gente acaba se posicionando como autoridade em corporate venture. Mensurar é complicado, mas gera uma grande visibilidade.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Sim, uma marca que associa a sua marca a uma outra marca com mais relevância pode ter uma vantagem competitiva, é importante. Por exemplo, ecossistema de inovação que tenha uma parceria com a Amazon, a gente tá falando da Amazon, não sabemos se é “bom” ou "ruim”, mas a Amazon está lá, é uma abertura de porta.

Transcrição | Entrevista Luis Stockler | 6place | Investidor

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

A gente por enquanto só tem uma marca, mas planejamos ter uma família de marcas, uma submarca para cada vertical que nós atuarmos. Hoje estamos com apenas uma vertical. Vamos mudar as cores e uma assinatura para cada marca. Temos uma 6Place *food*. Cada vertical vai ser uma assinatura dentro da marca. Que nem os bancos, Bradesco Prime, Itaú BBA.

A marca principal vai ser sempre a mesma. Cada vertical vai ter uma assinatura e personalização de cor. Com relação à linguagem, vai ser de acordo com o público alvo de cada segmento.

A linguagem varia conforme o cliente, hoje no food service. Se falarmos com outra vertical, a metalurgia pesada é uma comunicação completamente diferente.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

A gente mapeia todo o mundo de food service, operadores e gestores, onde eles andam, trafegam, frequentam. Definimos personas e a gente passa uma régua de comunicação com vários públicos. Ou seja, são várias camadas de comunicação. A gente começa e cria uma pontuação para cada camada. Por exemplo, para delivery de hambúrguer. Se você tem interesse em delivery de hambúrguer, você tem uma grande chance de ter interesse em abastecimento de *food service*. Ou seja, a régua de comunicação que acontece pelo RD Station, email, post, Instagram, fazemos todas as mídias. E-book, webinar e eventos.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Os webinars e eventos são conteúdos que geram vantagem competitiva. Para cada ação de arte de decisão de captura temos que calcular o CAC (Custo de aquisição de lead). Esse custo é individual, você não tem um custo de CAC do meu negócio para o seu negócio.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

O retorno é calcado no CAC, temos que mensurar cada ação dentro da nossa árvore de decisão e ver o que gerou de receita.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Sim, se eu to olhando para a startup para comprar a startup, é importante. O nosso ambiente de tecnologia. A gente olha para o mercado e tecnologia que a gente não tem dentro de casa, que venha a complementar. É claro que nós enquanto *startup* (empresa), tendo clientes famosos, alavanca a minha comunicação. Por exemplo, McDonald 's e Burger King como clientes, quanto mais conhecida e comunicativa a marca que eu tiver na base, melhor para mim.

Transcrição | André Branfer | Inovativa | Investidor

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

No foco que eu faço hoje, que são startups, o branding não precisa muito porque a startup não tem um mercado gigante, não tem uma marca conhecida, está no comecinho. Não vejo que a marca é tão importante nesse começo. O ponto principal é resolver um problema real, algo mais prático. Se o slogan for focado no problema do cliente dela, é o que importa. O foco é buscar uma Ideia legal e que resolva o problema.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Eu vejo dois campos, de uma forma mais formiguinha, conseguindo contato de uma empresa através de um amigo. Coloque o pé em algum lugar que tenha muitas unidades, uma rede grande, não um café que seja ponto único. Trabalho de formiguinha, um a um. “Por a cara” para aparecer onde o potencial cliente está, participar de eventos de nicho.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Sim, é verdade, “por a cara” é um diferencial competitivo, é aquela história “prego que se destaca leva martelada”. A empresa tá crescendo, vai levar pancada. Como a Coca-Cola é conhecida? Faz propaganda pra caramba, mesmo sendo conhecida.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Não tenho a menor ideia. Acredito que no evento você vai receber mais contatos. Você vai receber mais solicitação de ensaio, apresentação.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Sim, manter a marca associada a um player bacana é relevante. Com isso, é possível uma abertura de mercado. Por exemplo, imagina que você na Kaffa entra na Cacau Show, você vai ter uma entrada muito mais sutil na Kopenhagen e marcas correlatas.

Transcrição | Entrevista Yuri | Instituto Gene | Dissertação de Mestrado UFSC | GESTÃO DE MARCAS NO MARKETING B2B: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE STARTUPS, ACELERADORAS E INVESTIDORES

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

É algo que a gente ainda tem que desenvolver melhor, o nosso logotipo não é registrado. Ainda não é trabalhado. Fica em segundo ou terceiro plano devido a demanda de outras atividades. Foi ficando, fizemos um logotipo novo faz uns 3 anos.

O slogan não temos bem definido como instituição, precisamos retrabalhar. Tivemos uma mudança de escritório de gestão de projetos para um instituto ligado à FURB. O Gene começou dentro da FURB em 1996, em 2002 deixa de ser da FURB por ser uma instituição sem fins lucrativos. Temos contrato para Gestão de alguns projetos da FURB.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Hoje especificamente não temos um programa específico para isso, assim como a Fermento, ainda estamos em fase de implantação da metodologia Miditec. Neste ano não trabalhamos na divulgação do nosso edital para chegar às *startups*, temos uma divulgação dentro do próprio instituto Gene, o foco estava na reestruturação da metodologia. As nossas mídias sociais não têm muitas informações. Agora com a implementação da nova metodologia vamos fazer uma nova chamada para as 7 incubadoras associadas ao Miditec. Quando tivermos organizado o pilar metodológico, vamos fazer eventos itinerantes.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Sim, atuando em conjunto com o Miditec conseguimos ter uma divulgação abrangente em todo o estado. Acreditamos que a divulgação com 7 incubadoras é muito mais forte e conseguimos chegar no nosso público alvo.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Ainda não tivemos a chamada, então ainda não temos como ter uma mensuração. Para usar como parâmetro, no último edital, deste ano até agora, 18 de abril de 2022, tivemos 6 empresas inscritas no nosso edital. No ano passado (2021) foram apenas 3 empresas.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Não, o *branding* não é uma questão primordial na seleção de novas startups para o Gene. O que olhamos é a integração com a metodologia. São 3 pontos principais, ser um negócio de base tecnológica, estar na fase final de validação e a equipe é importante. Equipe com pelo menos uma pessoa de cada área, administrativa, comercial e alguém da área de desenvolvimento.

Transcrição | SeedCap | Entrevista Willian e Thales

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

O nome SeedCap veio de “seed” semente e “cap” capital, com o objetivo de investimento em inovação e empresas nascentes. A principal questão que mostramos é a conexão na arte, as linhas buscam estabelecer o início de uma conexão. Foi tudo pensado quando a gente construiu, as cores também seguem essa lógica.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

A ideia é que a empresa se aproxime de nós. Nós temos hoje a associação com a ACATE para fazer parte do ecossistema. Patrocinamos o Startup Weekend, participamos de eventos. Temos um posicionamento enquanto empresa, é um processo que vamos vivendo. A SeedCap está em um mercado restrito, somos o único no resto de Santa Catarina que faz o que a gente faz. Participamos de eventos, é um processo bem pessoal, relacionamento e evento. Focamos muito no relacionamento para conhecer mais o investido e depois investir.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Eu acredito, quanto mais próximo, melhor. É o mais próximo de um relacionamento amoroso que você vai ver. Tem que ter uma relação boa com o mercado, com os concorrentes. O relacionamento é quase tudo, ser bem relacionado em tudo.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Quanto mais você tiver mais as pessoas vão lembrar de você, quanto mais você for visto, mais você vai ser lembrado. Falei com vocês no evento X, no evento Y. Não é uma coisa só, é uma série de questões, buscamos sempre o relacionamento. A mídia digital você consegue mensurar e rastrear todo o caminho. O conjunto de publicidade inclui o online e offline, toda uma relação com a empresa, intrapessoal.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Do outro lado, a startup está buscando aceleradoras e investidores bem relacionados. Quero acesso a novos investidores, maiores investidores, contato com outras startups que estejam no mesmo pool da investidora. Estar sempre bem relacionado.

Transcrição | Anderson Diehl | Entrevista | Angel Investors Club

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

O nosso objetivo é ajudar o empreendedor, atuamos para criar oportunidades e ajudar o empreendedor. Tem muito dinheiro na mesa e poucas boas startups, existem alguns pré requisitos para receber investimento, como por exemplo um faturamento mínimo. Há fundos que pedem no mínimo R$20 mil de recorrência. O time, pessoas é importante, time multidisciplinar. Não existe receita pronta.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Atuamos com posicionamento tanto no Instagram, Linkedin, Feira, Summit e eventos.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Temos um modelo de funding, quem quiser se inserir no ecossistema, estamos trabalhando de forma assertiva e democrática. Estamos criando algo que tem um custo muito baixo, criando uma rede bem capilar, acessível e inclusiva.
Sim, a Angel Investors Club é muito mais acessível do que outros fundos do mercado que cobram uma taxa de aproximadamente R$10.000,00. Hoje não cobramos para a entrada de novos potenciais investidores.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

É algo muito novo, ainda não temos como mensurar, estamos tocando como uma *startup*.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

O ecossistema entende o que a gente faz, o que a gente gera de valor. O que a gente espera das *startups* é venda e tração.

Transcrição | Jose Henrique Hoeschl Mendonca (IKE), Eng, MBA | Investidor | Inovativa

Entrevista/ desdobramento:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Na minha época de formatura, a minha empresa foi uma das primeiras que saiu da universidade e se preocupou com marcas e patentes, isso em 1984. O professor Antonini conta isso na história da empresa dele. Naquela época essas coisas eram mais relacionadas às coisas de alta tecnologia da informação e tecnologia.

Hoje o conceito ampliou muito, até restaurante é *startup*.

Normalmente nesse período inicial os negócios estão muito mais focados em resolver um problema real e encontrar uma vantagem com relação à concorrência. Uma metodologia diferente.

O pessoal da área técnica só percebe valor em branding a partir que o "cara" tem mais recurso e arrecadação. Logo no começo é muito difícil ter braço para tocar esses conceitos.

Fizemos o logo do Floripa Ichiban, logo feita pelo Henrique. Logotipo é importante e vantagem competitiva.

Nos EUA é muito comum logo no começo da startup ter um "cara" focado nas Relações Públicas. Aqui no Brasil apenas atendemos essa demanda quando a empresa está mais estruturada.

Normalmente a empresa nascente está mais preocupada com a área técnica. Por outro lado, o investidor vai olhar e avaliar o *branding*.

De repente faz sentido, organização, transmitir mais segurança para quem está avaliando.

A associação de marca fortalece a marca de uma startup, uma aceleradora?

Eu acredito que sim, dependendo da entidade que você está atrelado, essa instituição empresta a credibilidade para outra organização. Dá um aval para o projeto.

Transcrição | Norberto Dias | Ahgora | Investidor

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

A nossa empresa tem todo um enxoval da marca, design, cores, roupagem, voltado e focado para o nicho de mercado que atuamos que é RH. Feito isso, tem todo um conjunto de cores, disseminado pela empresa, parceiros e clientes. Slogan, cultura da empresa ao *core* da empresa, estendida a embalagem, crachás, de dentro da empresa para fora.

Colocamos em mídias sociais, Instagram, Linkedin, seja através de personas que dão depoimentos, webinars, podcasts. E temas que são relevantes, disseminando a cultura para o mercado. Feiras, eventos, treinamentos, associando ao branding da empresa.

Dentro disso, desdobramos em outros conceitos, ESG, valuation, formato de comercialização. Participamos ativamente no ecossistema. Marca é consolidada pelo departamento de marketing.

Posicionamento forte no Google, SEO, levantada de mão dos leads.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Temos ação para dentro da empresa e outra para o mercado. Estamos presentes em feiras, verticais de negócios da ACATE, participamos de eventos de people tech. Sempre posicionando a marca nos eventos de nicho. Nos posicionamos dentro das verticais.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

O posicionamento de marca tem algumas questões que a gente verifica. Hoje uma marca IBM vende produto. A Ahgora não vende produto, o próprio posicionamento e a atração comercial atrelam a marca aos produtos. Quanto mais a sua marca é forte e valorizada, mais as pessoas querem trabalhar, tem ganho comercial e de talentos.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

O *branding* tem um percentual que é mensurável e outro que não. Somos uma S.A. então a percepção de mercado é importante. O valuation está muito atrelado à confiança da marca no mercado. Com certeza o *branding* tem que ser mensurado.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Quanto aos stakeholders temos que tomar muito cuidado de fazer ações com o resultado "muito legal". Entender os stakeholders e ecossistema lembrando da marca é importante. Ter a gestão de marca escalada no ecossistema é importante. A manutenção disso no ecossistema faz todo sentido para conquistar novos clientes. Um bom produto somado a uma boa marca aumenta as chances para fechar um negócio.

Transcrição | Rafael Gazola | Zipper | Miditec - Startup

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

O nome específico foi algo que surgiu de certa forma inusitada, o nome anterior era muito pesado. Estava um pouco inatingível para o nosso público alvo. O nome Zipper veio para se aproximar ao nosso público alvo do vestuário. Veio com o ponto de conexão das coisas, analogia bem simplória do zipper de unir as partes.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

As ações acontecem muito conectadas ao posicionamento da marca, o dia a dia do empreendedor com a base de clientes e uma inteligência por trás. O slogan é vender mais no digital, colocando o vendedor como ponto central nessa dinâmica, exploramos a forma de ampliar a abrangência do vendedor.

A gente tá com uma estratégia de comunicação nas mídias sociais, tanto de contexto como prático para vendedores e gerentes de loja, ter uma educação para esse público. E tanto para

quem já é de fato nosso cliente. Oferecemos alguns treinamentos, melhores práticas e como aprimorar a abordagem no digital.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Sim porque acho que aliar o melhor dos dados com o melhor do atendimento. O vendedor como a pessoa que entende do produto, a gente une ele para alcançar o seu melhor desempenho no digital que é um universo ainda desconhecido.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Ainda não conseguimos mensurar as ações, não temos uma métrica razoável. Começamos há dois meses.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

É relevante mas a gente percebe que a clareza de propósito e objetivo tem sido um diferencial nos outros *players*. Aquele que busca solucionar as dores. No nosso caso, o objetivo final é aumentar as vendas, gerar resultado, simplificar esse discurso é um ponto diferenciador.

Transcrição | Entrevista Bernardo Durieux | Voltbras

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

A estratégia de relacionamento, e ter a presença no ecossistema. Quando você inicia um negócio, você não tem um *tracking*, as pessoas precisam saber se você é uma pessoa confiável, se não vai passar os outros para trás. O investidor, novo cliente, parceiro vai saber isso pelo *feeling*, interpessoal e a opinião das outras pessoas do ecossistema. Estar ativamente e ter uma constância mostra uma boa intenção da pessoa, estar presente.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Eu acho que a newsletter e posicionamento nas redes sociais é importante, mas acredito que não foi o grande diferencial nosso. Até porque a gente não tinha braço para fazer essas ações. O relacionamento é quase que uma marca pessoal, quando a empresa está iniciando, o founder é a "cara" da empresa. A marca são anos de construção. O parceiro, investidor tem que te ver como uma empresa em potencial. A gente mantém uma comunicação viva, estamos presentes. O nosso cliente está no Linkedin, conversamos por lá. Já no Instagram é um posicionamento institucional. A palavra principal é interpessoal, as mídias sociais são frias.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Eu digo que sim, estar presente, não se esconder. No final do dia, você tende a gostar mais das pessoas que interagem e participam. A presença constrói o *network*, "quem não é visto não é lembrado". No final as pessoas fazem negócios com quem elas gostam, "*fit* cultural".

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Acho que a gente consegue pegar os contratos e ver como surgiram. Agora não conseguimos dizer, no evento X teve o contrato assinado. São várias etapas, você vai no evento, vai em outro, almoça com a pessoa. São vários pilares, é uma somatória. Em geral você vai criando um relacionamento.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Acho que sim, porque da mesma forma que nós startups escolhemos trabalhar com um fundo, uma aceleradora. O branding desses *players* é importante. A gente também tem que querer trabalhar com aquele investidor e aceleradora, ter uma boa imagem. Estar presente, fazer palestra, treinamento e vídeo.

Transcrição | Entrevista Rodrigo Sousa | PediUai Delivery

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Então, quando começou não tinha, criamos a marca PediUai, juntamos as duas coisas, o "Pedi" de Pedir e o "Uai" de mineiro. Como estávamos começando, ainda não tínhamos noção de cores, layout de site. A marca acabou atrapalhando um pouco. Depois a gente refez a marca, começamos a pensar nas cores de comida, já pensando no *delivery*. E também não fugir de duas cores, branco e vermelho na época, tomamos esse cuidado com a marca. Como era uma startup pequena, eu tive que fazer tudo. A questão da marca ficava em segundo plano.

Fizemos divulgação em rede social, embalagem para os nossos clientes, lacres para fechar a caixa de pizza, hambúrguer. Usávamos a marca d'agua.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

A gente participou de poucos eventos porque estávamos em uma região que não tinha muito. Participávamos de algumas palestras, mini cursos, entrávamos como patrocinador. Participávamos de feiras livres, entregávamos brindes, suporte de cerveja para trabalhar a gestão de marca.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Sim, na verdade no início o que a gente tinha de valor com isso era reconhecimento da marca. Como estávamos começando, não tínhamos ambiente físico, era tudo online. Depois começamos com muitas ações no mercado físico para ficar conhecido e as pessoas começassem a pedir.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Dava para medir um pouco de cupom de desconto, o retorno através do cupom que era aplicada na compra. Ou seja, 100, 200 pessoas assistindo a palestra, as pessoas começavam a usar o cupom. No offline era um pouco mais complicado para mensurar. Em Diamantina/MG colocamos um outdoor na frente de uma universidade e a gente conseguiu ver o resultado, nessa ação offline foi o que trouxe mais resultado para a gente. Mas ao mesmo tempo, a gente não conseguia ter uma mensuração específica em termos financeiros.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Era importante para a gente a marca ser relevante para os restaurantes, e também para investidores e terceiros. Como fechar parcerias, ter uma marca relevante faz total sentido. O pessoal pedia para a gente a quantidade de seguidores, o número de downloads de app e campanhas.

Transcrição | Paulo Paypow | Fermento | Startup

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Eu acho que o mais difícil da jornada é definir isso, qual o nome, slogan e como você vai se comunicar com o mercado. Um grande desafio, não tínhamos isso. Conseguimos porque tivemos uma sorte de chegar nesse nome "Pay" de pagamento e "Pow" de explosão, aconteceu. A pessoa quando fizesse o pedido na nossa aplicação teria rapidez no pedido para comer, se alimentar. Sabíamos que o nome tinha que ser pequeno, fácil de falar e entender. Usamos um símbolo de um garfo, pois nos propomos a atender a gastronomia, e a flecha, nos propomos a trazer conforto e comodidade. Claro que construímos junto com uma agência de marketing, que ajudou a mim e ao Jaime na construção desse processo.

O propósito é conectar com os bares, restaurantes, reduzir as filas e otimizar o processo de vendas, se conectar e conversar com o mercado.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

A gente faz o branding da seguinte forma: divulgação da nossa solução nas redes sociais, Youtube, Linkedin, participamos de eventos de inovação startup, e gastronômicos. Nos posicionamos através da Fermento, ligado à ABRASEL. Estamos linkando a nossa solução à hotéis. Damos uma refinada para nos tornarmos especialistas nesse segmento, hotéis, pousadas e resorts.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

A gente enxerga não como vantagem competitiva, mas um item necessário como posicionamento de marca. O conteúdo tem que ser explicativo e temos que atender os anseios dos clientes. É um pilar necessário, aquela famosa frase: "quem não é visto não é lembrado". A parceria é muito importante no mundo dos negócios.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Conseguimos mensurar, estamos fazendo um ano de operação dia 3 de abril. Estamos conhecidos no Sul e Sudeste do país. Estamos trabalhando a solução com uma escalabilidade internacional. Não é uma dor apenas no Brasil, tem a mesma dor nos demais países da América Latina e do mundo.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Com certeza, eu preciso saber como se posicionam as marcas, empresas, teses, aceleradas, investidas e ROIs. É um dado muito estratégico para abrir para os demais *players*.

Transcrição | Marcela | Notato Digital | Entrevista Dissertação de Mestrado

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

A pessoa que trabalha comigo, a Tainá é quem cuida disso, eu não acompanho muito, a gente tem uma cadência de entrega no Instagram, se quiser dar uma olhadinha nos nossos *posts*. É uma coisa para posicionar a nossa marca, estamos nos parques gastronômicos, que é o nosso foco. Estamos em Floripa, estratégia por trás para posicionar a Notato. No último mês começamos com o blog, para nos tornarmos conhecidos. Começar a fazer esse contato, presença digital. Vamos começar a publicar artigos semanais. Voltados para restaurantes e para o que está acontecendo na atualidade. Falamos na Guerra da Rússia e como isso pode impactar os restaurantes, *linkar* o conteúdo.

Vamos medir tudo pelo *Google Analytics*.

Estamos cuidando dos aspectos de SEO. Nossa presença digital está melhorando por conta do conteúdo, estamos conseguindo alguns contatos. O Negócio vai crescendo aos poucos.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

Blog, slides de Instagram, vamos trabalhando aos poucos.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

Acredito que sim, blog, slides de Instagram. Não temos braços para executar forte agora, mas vamos ensaiando, é um negócio que vamos construindo aos poucos. Tem que começar uma hora. Já trabalhei como colunista e eu escrevia artigos para a arte de produto, valorizavam muito a publicação e produção de conteúdo forte. Nosso intuito é melhorar o SEO, tomamos cuidado para não replicar conteúdos de outros sites. O conteúdo do exterior é bacana para trazermos um resumo e trazer para o Brasil, tendências e o que está acontecendo lá fora. Traz bastante audiência.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

Não sei como mensurar, mas acredito que é possível perguntando para o prospect como ele chegou até a gente. Pelo Google Analytics consigo saber o número de pessoas que entraram e foram para o meu site, a conversão de visitante é fácil de fazer. Visitante que virou cliente tem que conversar com o cara mesmo. Outra forma é o cara que se cadastrou sozinho na plataforma e começou a usar o cardápio digital. Ele cria a conta sozinho. Pensando em uma fase de escala, pensamos em deixar a pergunta no cadastro e cruzar com o número de pessoas entrando no blog.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Eu acho que faz diferença, na Fermento não tem nada forte, não tem Instagram. No nosso caso, como temos pouca coisa de food a gente "acaba indo para esse grupo". Ter uma presença digital é importante, desde que seja um stories. Se manter visível, presente, faz toda a diferença.

Entrevista Professor Rafael | Jushub | Dissertação de Mestrado UFSC | GESTÃO DE MARCAS NO MARKETING B2B: ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE STARTUPS, ACELERADORAS E INVESTIDORES

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Primeiro a gente fez um *rebranding,* inclusive saímos do Adventures por conta de feedback negativo de advogados. Alguns advogados mais "quadradões" criaram a resistência com o nome, com razão da expressão pejorativa dentro do mundo do direito, é o cara que sai por aí fazendo "umas loucuras". Mudamos o nome para Jushub por conta de um investidor que virou cliente nosso (não posso falar o nome). Tínhamos apego ao nome antigo, mas não é o nome que vai pagar a conta. Juntamos termos em latim.

Mudamos a logo, temos uma marca nova, o pessoal gostou do L2L (loyer to loyer) ao invés do B2B. Os escritórios podem usar a plataforma para contratar advogados menos sêniores pelo Brasil. Linkedin vamos chegar lá. A marca temos. Vamos mudar a estratégia do Linkedin, vamos mudar o perfil institucional. Temos a marca que é uma caixa desconstruída, ao invés de sair da caixa, a ideia é fazer a própria caixa. Temos o manual de marca, rodamos a marca com investidores estratégicos, muito cuidado com fonte e direcionamos para o público jurídico.

A ideia é passar algumas ideias contraditórias, não somos mais do mesmo, novo passo do mundo jurídico. Aliando inovação com tradição, para não assustar o advogado contratante e tampouco o contratado. Ou seja, pensamos no nosso público, criação de personas, advogados que prestam serviços, os advogados júnior (jovens advogados), começo de carreira.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

A gente vai começar a executar agora, temos participação em evento, mas não é o nosso principal foco. Os eventos funcionam como forma de conectarmos a potenciais investidores, visto que os moldes do projeto da JusHub são novos no Brasil. Temos um trabalho de explicar para potenciais investidores. Eventos servem para isso. Para captar novos advogados para a base usamos o *design sprint* da Google. Criamos uma Landing page para testar aspectos de captação de advogados para testar como as pessoas reagiriam, tivemos um feedback bacana e vamos implementar agora na solução. Não vamos usar perfil institucional de Linkedin, ou seja, vamos pessoalizar o contato, abordagem de chamar os advogados para a base. Estamos com o Instagram, ainda estamos construindo o material específico para o Instagram. A nossa Venture Builder vai nos ajudar a construir o conteúdo. A newsletter ainda está aberta para a gente, ainda não sabemos que tipo de conteúdo vamos disparar para a base.

Enviar mensagem para grupos seletos de advogados, pedindo ajuda dos advogados para pedirmos melhorias para a plataforma. Juntar 10 a 15 advogados. Foco na experiência do usuário. E também para colher feedback de melhorias, espalhar o que estamos fazendo.

Pensamos em trabalhar com as OABs, federais, estaduais e caminharmos juntos, juntando o nome da OAB como um selo de qualidade. Um parceiro para quebrar a desconfiança do advogado. Estamos indo na federal, caso a gente não consiga, vamos pelas estaduais.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

As estratégias geram vantagens competitivas, temos dois tipos de advogado, o que contrata e o que presta serviço. São abordagens distintas. Pra gente um grande desafio é que ainda não entenderam o que a gente faz, pois ainda não existe uma plataforma equivalente no Brasil. A plataforma de prestação de serviços jurídicos de advogado para advogado. Estamos fazendo ações com OAB para conscientização dos advogados. Somos comparados com plataformas que são conhecidas como correspondentes jurídicos, quem contratam, por exemplo, um advogado em Alagoas para tirar uma cópia de um processo em uma outra cidade. Na nossa plataforma, o advogado até pode fazer esse tipo de serviço, mas no nosso caso o advogado atua na elaboração de peça, revisão de contrato… Ações que ainda não tem no Brasil. Ou seja, não tem vantagem competitiva pois ainda não temos competição no Brasil. Entretanto, geramos valor.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

O que poderíamos usar para mensurar é o número de advogados cadastrados na base. Isso eu posso pesquisar no nosso banco de dados. Acontece que o nosso lançamento deveria ter acontecido há duas semanas, hoje vamos mensurar pelo número de "cabeças" na base pois ainda não geramos retorno financeiro. Estamos nesse limbo por agora.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

É importante que a Venture Builder tenha uma gestão de marca mas não é essencial. Se eles continuarem demorando, vamos seguir "nós". Tudo bem, *smartmoney*, mas caso eles sigam assim, vamos atualizando os "caras" , não é essencial.

Leonardo Founder | Fazendas Bioma | Startup | Fermento 11/04/2022

Entrevista:

Pergunta 1: Quais estratégias de gestão de marca vocês possuem atualmente?

Não temos estratégia formal, é mais orgânico. Nossa logo foi inventada, né, parece uma árvore. Não teve uma empresa que fez nada com a gente. Sem grandes estratégias, orgânico.

Pergunta 2: Quais as ações de gestão de marca que vocês executam?

As ações que executamos são focadas no PDV, de ensinar as pessoas a comer micro verde, ensinando as pessoas agora. Dentro do supermercado na própria gôndola, estamos acompanhando a recorrência de consumo. Merchandising no ponto de venda, produto na gôndola, montando a fazenda, aumento de 500% de vendas apenas com a Fazenda presente no PDV. Perto do cliente.

Pergunta 3: O branding da sua empresa traz algum tipo de vantagem competitiva nos relacionamentos com mercados e parceiros em relação à concorrência? Quais?

A Fazenda dentro do Ponto de Venda é uma vantagem competitiva. Um diferencial total, além de ter um grande galpão de micro verde dentro de um centro urbano. Fazendas espalhadas dentro dos varejistas, é um grande *asset light* para a empresa. Apesar da alta complexidade logística, temos apenas o *hardware* espalhado, sem necessidade de terreno, aluguel e custo fixo envolvido no varejo.

Estamos conseguindo causar o impacto da produção e mostrar para o cliente a relevância do micro verde. O cliente acompanha o crescimento do micro verde dentro do PDV, entrando com 1 cm e dentro de uma semana já está com 10 cm.

Falando de mídias sociais colocamos várias fotos de micro verde, orgânico nas nossas plataformas sociais.

Pergunta 4: As atividades de branding trazem algum tipo de retorno para empresa? É possível mensurar este retorno?

A gente gostaria de mensurar, estamos com um formulário e estratégia para colocar uma pessoa no PDV para fazer uma análise de observação, quantas pessoas param, olham e converte em vendas para mensurar. A outra estratégia é o mapa de calor que a galera usa no varejo, quantas pessoas param, observam e compram. O formulário busca entender o perfil do nosso consumidor, ICP para conseguir construir uma estratégia de marketing mais eficiente.

Pergunta 5: Para sua empresa, a gestão de marca dos demais stakeholders do ecossistema (startup/aceleradora/investidor) é importante? Em que medida a gestão de marca desses stakeholders impactam sua decisão de realizar negócios e parcerias?

Não foi feita a pergunta.