

FATORES DE RELACIONAMENTO DOS STAKEHOLDERS (FRS) QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DO VALOR DE MARCA: PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL PARA O CONTEXTO B2B

Sérgio Adriany Santos Moreira - USP - Universidade de São Paulo

Resumo

O presente estudo propõe uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos (2012-2022), contemplando os principais fatores de relacionamento dos stakeholders (FRS) identificados na literatura e que influenciam na percepção do valor da marca em um contexto B2B, para propor um modelo conceitual qualitativo que relacione os principais FRS com seus respectivos autores. A partir da pesquisa em duas bases de dados renomadas (Scopus e Web of Science) foram encontrados 140 artigos inicialmente que, após análise e seleção, resultaram na avaliação final de 15 artigos que abordavam o relacionamento dos stakeholders como proposta do valor de marca no contexto B2B. Foi possível conceber um modelo conceitual qualitativo correlacionando 9 FRS que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B. O presente estudo contribui com a literatura perante os estudos dos últimos 10 anos na academia sobre o a abrangência do tema de valor da marca ao conceber um modelo conceitual qualitativo, além de avançar na discussão sobre a importância do relacionamento dos stakeholders para o valor de marca corporativa. Pesquisas futuras poderiam validar o modelo conceitual apresentado neste estudo, bem como relacioná-lo a pesquisas quantitativas.

Palavras-chave: Valor de Marca; Stakeholder; B2B; Relacionamento; Marca Corporativa.

Abstract

The present study proposes a systematic literature review in last 10 years (2012-2022), contemplating the main stakeholder relationship factors (SRF) identified in the literature and that influence the perception of brand equity in a B2B context, to propose a qualitative conceptual model that relates the main SRF with their respective authors. From the search in two renowned databases (Scopus and Web of Science), 140 articles were initially found which, after analysis and selection, resulted in the final evaluation of 15 articles that addressed the relationship of stakeholders as a proposal of brand equity in B2B context. It was possible to design a qualitative conceptual model correlating 9 FRS that influence the perception of brand equity in a B2B context. The present study contributes to the literature regarding the studies in last 10 years in the academy on the scope of the theme of brand equity by designing a qualitative conceptual model, in addition to advancing the discussion on the importance of stakeholder relationships for corporate brand equity. Future research could validate the conceptual model presented in this study, as well as relate it to quantitative research.

Keywords: Brand Equity; Stakeholder; B2B; Relationship; Corporate Branding.

FATORES DE RELACIONAMENTO DOS STAKEHOLDERS (FRS) QUE INFLUENCIAM A PERCEPÇÃO DO VALOR DE MARCA: PROPOSTA DE UM MODELO CONCEITUAL PARA O CONTEXTO B2B

1. INTRODUÇÃO

Os artigos que abordam a percepção do valor da marca na literatura, geralmente partem dos pressupostos de Keller (1993) e Aaker (1991). Porém, tais autores realizam uma discussão mais voltada para a percepção do cliente (B2C) sobre o valor da marca, não abordando o contexto daqueles que atuam direta ou indiretamente na construção estratégica da percepção do valor da marca, ou seja, os stakeholders da organização.

Leek e Christodoulides (2012) acreditam que o valor de marca em um contexto B2B, impulsionado pelo relacionamento, facilita a progressão de valor de bens e serviços associados às necessidades emocionais. Os autores observam que apesar da racionalidade que permeia as relações de compra no B2B, alguns estudos estão começando a identificar aspectos emocionais que influenciam no valor de marca nesse contexto.

Vallaster e Lindgreen (2011) propõem que os stakeholders também podem contribuir para tais aspectos, pois a partir do momento que compreendam melhor sua função na construção da marca corporativa, é provável que comuniquem melhor o valor da marca. Os autores ainda chamam atenção para o fato de não se negligenciar o papel de todos os stakeholders, até mesmo os que não estejam ligados diretamente às estratégias de branding, pois os gestores poderiam estar desconsiderando os co-criadores das estratégias da marca – membros importantes da interação social em curso para o branding da empresa.

De acordo com Leek e Christodoulides (2012) muitos estudos não identificam as relações entre marca e relacionamento. Os autores afirmam que o relacionamento entre os indivíduos dentro de uma organização pode ser mais importante para o valor de marca do que o próprio contexto da marca.

Apesar da importância na construção de relacionamentos para fidelização de clientes no contexto das relações interorganizacionais, as pesquisas têm se concentrado mais em um foco B2C, deixando o contexto B2B com um número de estudo muito mais limitado (Gil-Saura *et al.*, 2020).

Ozdemir *et al.* (2020) abordam que para iniciar e gerenciar relacionamentos em mercados B2B deve-se ressaltar a importância do valor da marca. Neste artigo é proposto avaliar os fatores de relacionamento dos stakeholder (FRS) e sua ligação com o valor da marca em um contexto corporativo, assim é apresentado o seguinte problema de pesquisa: Quais os principais Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor da marca em um contexto B2B?

Tendo em vista o questionamento acima, o presente estudo propõe uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos (2012-2022) contemplando os principais fatores de relacionamento dos stakeholders (FRS) identificados a partir da literatura e que influenciam na percepção do valor da marca em um contexto B2B, para propor a criação de um modelo conceitual qualitativo que relacione os principais FRS com seus respectivos autores.

Pranjal e Sarkar (2020) destacam as fronteiras existentes entre gestão da marca e gestão dos stakeholders, observando as implicações diretas que os stakeholders possuem no valor da marca. Os autores ainda ressaltam a carência de categorias que envolvam os estudos relacionados à parceiros de negócios e o valor de marca corporativa. Vallaster e Lindgreen (2011) abordam como estudos futuros pesquisas que envolvam um conjunto de variáveis

possíveis que possam ser utilizadas para formulação de estratégias de marca em um contexto B2B. Neste sentido, o presente estudo busca identificar e categorizar fatores de relacionamento dos stakeholders que possam influenciar a percepção de valor da marca corporativa.

Esta pesquisa se mostrou como complementação dos de Wang e Sengupta (2016) que sugeriram estudos futuros que explorassem um caminho teórico das relações com as partes interessadas para implicações no valor da marca. Outro ponto importante deste estudo é de suprir as lacunas de pesquisa expostas por de Potgieter e Doubell (2020) e Wang e Sengupta (2016), em que ressaltaram um número limitado de pesquisas sobre a extensão da influência do relacionamento dos funcionários como impulsionador do valor de marca corporativa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Valor da marca no contexto B2B

Estudos na literatura que abordam o foco no cliente para percepção do valor da marca utilizam como base a ideia tradicional de Brand Equity difundida por pesquisadores clássicos dessa temática como Keller (1993) e Aaker (1991). Esses autores possuem uma abordagem voltada para o B2C, que em o enfoque no contexto corporativo praticamente inexistente. Nesse estudo é ressaltado o contexto B2B, em que o relacionamento dos stakeholders é ressaltado como fator chave para construção da percepção do valor da marca corporativa.

Vallaster e Lindgreen (2011) abordam sobre poucas pesquisas que relacionam o contexto B2B com a dinâmica da formação da estratégia de marca corporativa, apesar de existir uma necessidade de estudos que vão além da compreensão tradicional das marcas. Por conseguinte Simões *et al.* (2015) alegam a escassez de pesquisas que relacionam o B2B com o conceito de Corporate Branding (CB), em particular, o relacionamento entre os stakeholders corporativos.

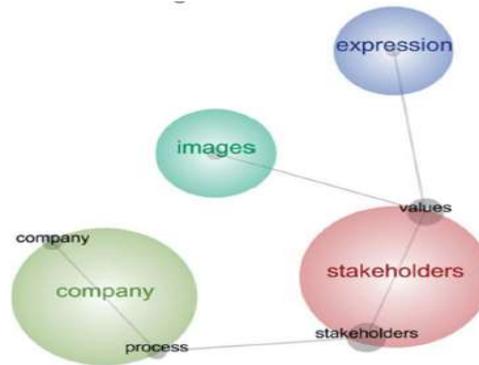
Leek e Christodoulides (2012) se concentram em um tipo de valor que tradicionalmente tem sido percebido como irrelevante para os mercados industriais e argumenta que o valor da marca facilita a progressão do valor de bens e serviços para o valor de relacionamento. A estrutura organizacional deve fornecer uma base para os profissionais de B2B construírem suas marcas de forma a criar uma conexão funcional e emocional com os compradores, com maior probabilidade de levar a um relacionamento fornecedor-comprador.

Dwived *et al.* (2020) acreditam que o envolvimento relacional influencia potencialmente o valor da marca do vendedor percebido pelo comprador por meio de seu impacto na avaliação do comprador da eficácia do relacionamento. O relacionamento no contexto B2B pode ser visto como estratégia para que o valor de marca do stakeholder se materialize.

Simões *et al.* (2015) relatam que em pesquisas sobre Corporate Branding várias empresas B2B estão expandindo suas operações internacionalmente e elas precisam se conscientizar da necessidade de desenvolver marcas corporativas fortes, no intuito de investir em atividades de branding.

Mingione *et al.* (2020) afirmam que muitos estudiosos do tema de Brand Equity concordam que as marcas corporativas surgem como resultado de interações entre vários stakeholders, com diferentes níveis de poder, influência e autoridade. As autoras observam que a interação relacional entre gestores e stakeholders está enquadrada no Modelo de Relacionamento de Brand Power, sugerindo caminhos evolutivos potenciais para o valor de marca com base no relacionamento. A figura 1 abaixo representa a relação dos stakeholders com a marca corporativa:

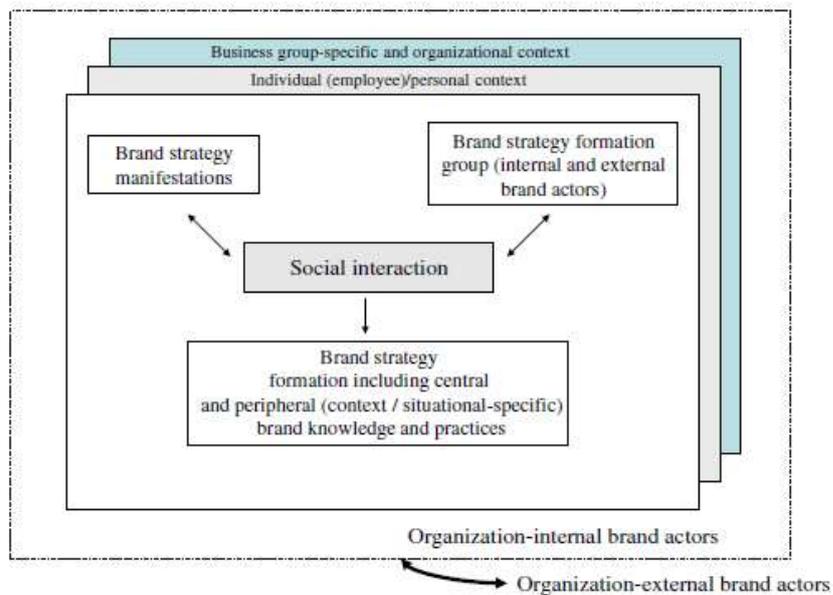
Figura 1 – Visão geral dos temas e conceitos de marca corporativa



Fonte: Mingione *et al.* (2020).

Vallaster e Lindgreen (2011) também estabeleceram uma relação dos diversos papéis desempenhados pelos stakeholders na construção da estratégia de marca por meio de um modelo conceitual (Figura 2). Os autores ressaltaram que a interação social envolve o processo de conhecimento da marca relevante para a estratégia do valor da marca.

Figura 2 – Formação da estratégia de marca e dinâmica subjacente



Fonte: Vallaster e Lindgreen (2011).

2.2 Relacionamento como valor da marca no contexto B2B

Gupta *et al.* (2016) acreditam que, em um contexto B2B, entre fabricantes e revendedores de uma marca, a melhoria da comunicação e um melhor relacionamento dos stakeholders organizacionais está ligado ao processo de construção da imagem e reputação da marca, tendo influência duradoura no compromisso corporativo que os stakeholders assumem. Além disso, Simões *et al.* (2015) fazem uma relação de marcas corporativas com algumas dimensões (valores, personalidade, sustentabilidade) que impactam no desempenho financeiro da empresa. Fatores de relacionamento dos stakeholders que possam impactar na construção de uma marca corporativa são abordados neste estudo.

Valtakoski (2014) expõe o aspecto da Confiança – fator ressaltado neste estudo como **FRS 8 Confiança / Comprometimento / Lealdade** – como um fator importante para

estabelecer um vínculo de relacionamento entre stakeholders no contexto corporativo. Quanto mais intangível for a percepção do produto/serviço maior deverá ser o nível de Confiança nos stakeholders que representam a marca. Outro importante aspecto ressaltado pelo autor nesse vínculo é da Padronização das Comunicações – fator ressaltado neste estudo como **FRS 4 Padronização das Comunicações**.

Gupta *et al.* (2016) chamam atenção para o fato dos gerentes organizacionais estarem atentos à variável da Cocriação – fator ressaltado neste estudo como **FRS 6 Comportamento Colaborativo / Coprodução / Cocriativo** – de valor pelos stakeholders, podendo moldar a percepção da marca original tanto pelo lado positivo quanto negativo. Por isso, segundo os autores, os gerentes devem gerenciar tal relacionamento de maneira que protejam o valor da marca.

Kernstock e Brexendfort (2009) abordam que tais implicações gerenciais podem ser importantes para administrar a marca corporativa a partir das interações entre os stakeholders. Os autores explanam a mudança de foco na gestão corporativa da marca que passa ser mais interpessoal e deixa de ser intrapessoal. As interações sociais acabam ganhando relevância no contexto de marcas corporativas, e explorando a criação de comunidades de marcas pelos stakeholders como uma possível forma de comunicação do valor da marca empresarial (Kernstock e Brexendfort, 2009).

Por fim, é interessante ressaltar a importância do alto grau de relacionamento interno dos membros da organização e as interações B2B apontados por Kaufmann *et al.* (2015). Os autores acreditam que os mercados carecem desse relacionamento corporativo entre os stakeholders das organizações, e que acabam afetando os níveis de criatividade e inovação empresariais.

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão sistemática da literatura dos últimos 10 anos (2012-2022) relacionando o valor de marca no relacionamento dos stakeholders em um contexto B2B. Foram utilizadas duas bases de dados renomadas no ambiente acadêmico – SCOPUS e WEB OF SCIENCE – para consulta dos papers que se pretendia investigar.

Nas duas bases de dados foram utilizados os seguintes termos de busca: “Relationship” / “Corporate Branding” / “Brand Equity” / “Stakeholder” / “B2B”. Em um primeiro momento havia sido utilizado o termo de busca “B2B Context” para exemplificar que a pesquisa se limitaria ao contexto B2B. Porém, como foram localizados poucos artigos em relação a este termo de busca, se decidiu ampliar a pesquisa inserindo apenas o termo “B2B”, entendendo que os estudos que possuem esse termo podem abranger o contexto empresarial, foco deste estudo.

Estudos recentes da literatura (e. g. Ozdemir *et al.* (2020); Potgieter e Doubell (2020); Dwived *et al.* (2020); e Petzer *et al.* (2019) destacam os termos utilizados neste estudo para analisarem a influência dos stakeholders para o valor da marca no contexto B2B. Por isso, as palavras-chave “Brand Equity; Stakeholder; B2B; Relationship; Corporate Branding” se mostraram alinhadas às pesquisas mais recentes da literatura que abordavam a temática.

Como conectivo para as referidas buscas utilizou-se o conectivo “And” entremeando as palavras pesquisadas. Em ambas as bases de dados as buscas dos termos foram realizadas delimitando o título, resumo e/ou palavra-chave dos *papers* buscados. Foram utilizadas 4 linhas (A, B, C e D) com 3 termos de buscas, sempre deixando explícito em cada linha que os termos pesquisados deveriam relacionar o Valor de Marca, o Relacionamento, a Marca Corporativa e o contexto B2B. O resultado dessa primeira triagem pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Resultado da busca nas bases de dados de interesse (sem triagem)

RESULTADO DA BUSCA NAS BASES DE DADOS DE INTERESSE (SEM TRIAGEM)								
ID	1º Termo de busca	2º Termo de busca	3º Termo de busca	Tipo	Conectivo	Período	Scopus (1)	Web of Science (2)
A	Corporate Branding	Relationship	Stakeholder	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	19	4
B	Corporate Branding	Relationship	B2B	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	5	3
C	Brand Equity	Relationship	Stakeholder	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	48	19
D	Brand Equity	Relationship	B2B	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	24	18
							96	44
							TOTAL	140

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Após a primeira busca realizada nas bases de dados foram encontrados 140 *papers* que se delimitavam à metodologia adotada no tipo de busca. Então, para melhor identificar os artigos que estavam concernentes aos objetivos deste estudo foi realizada uma etapa de triagem com a leitura dos resumos destes artigos. Nessa análise foram selecionados 29 artigos que correspondiam aos seguintes critérios:

- 1) Critério de Seleção – Artigos que continham palavras consideradas chave para seleção dos estudos como: Brand Equity; Relationship; B2B; Stakeholder e sua relação com os valores tangíveis e intangíveis que o relacionamento no contexto B2B confere à marca.
- 2) Critério de Exclusão – Artigos que não estavam disponíveis na internet e Artigos que estavam duplicados nas bases de dados SCOPUS e WEB OF SCIENCE.

O resultado da segunda triagem pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Resultado da busca nas bases de dados de interesse (com triagem)

RESULTADO DA BUSCA NAS BASES DE DADOS DE INTERESSE (COM TRIAGEM)								
ID	1º Termo de busca	2º Termo de busca	3º Termo de busca	Tipo	Conectivo	Período	Scopus (1)	Web of Science (2)
A	Corporate Branding	Relationship	Stakeholder	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	7	0
B	Corporate Branding	Relationship	B2B	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	1	0
C	Brand Equity	Relationship	Stakeholder	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	5	3
D	Brand Equity	Relationship	B2B	TOPIC (Título, resumo, key-words)	And	2012-2022 (10/05/2022)	7	6
							20	9
							TOTAL	29

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Para um terceiro momento foram excluídos artigos que não estavam publicados em *papers* internacionais, ou seja, artigos de congressos e referentes a simpósios ou encontros que não faziam parte de uma publicação de fluxo contínuo de revistas internacionais foram descartados. Neste momento foram descartados 5 artigos, resultando em uma seleção de 24 *papers*.

Em um último momento, foi realizada uma leitura minuciosa desses 24 *papers* no intuito de observar quais estudos estariam mais alinhados à proposta geral desta pesquisa. Assim, foi utilizado como critério final a seleção de artigos que abordavam o relacionamento como proposta de valor de marca no contexto B2B. Por fim, a seleção resultou em um número final de 15 artigos que se alinhavam aos parâmetros da pesquisa que se pretendia realizar.

4. RESULTADOS

Na revisão sistemática da literatura, após a leitura minuciosa dos 15 *papers* selecionados na etapa final da triagem, foram identificados 31 Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B. Os resultados podem ser observados no quadro abaixo:

Quadro 3 – Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B

	Fatores de relacionamento dos stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B	Autores
1	Identidade Corporativa	Ozdemir et. al. (2020)
2	Pertencimento	
3	Personalidade	
4	Padronização das comunicações	Dwivedi et. al. (2020)
5	Compartilhamento de conhecimento / Trocas de Valor	
6	Comportamento Colaborativo / Coprodução / Cocriação	
7	Vínculos Jurídicos	Leek and Christodoulides (2012)
8	Emocionais	
9	Pertencimento	
10	Padronização das comunicações	Mingione et. al. (2020)
11	Identidade Corporativa	
12	Visão / Aspiração na Carreira	
13	Cultura Organizacional / Corporativa	
14	Padronização das comunicações	
15	Compartilhamento de conhecimento / Trocas de Valor	Ramaseshan et. al. (2013)
16	Confiança / Comprometimento / Lealdade	Chang et. al. (2015)
17	Identidade Corporativa	
18	Cidadania da Marca	Wang and Sengupta (2016)
19	Compartilhamento de conhecimento / Trocas de Valor	
21	Identidade Corporativa	Winit and Kantabutra (2017)
22	Emocionais	
23	Confiança / Comprometimento / Lealdade	
24	Identidade Corporativa	Potgieter and Doubell (2020)
25	Personalidade	
26	Imagem	Efanny et. al. (2018)
27	Confiança / Comprometimento / Lealdade	Gil-Saura t. al. (2020)
28	Comportamento Colaborativo / Coprodução / Cocriação	Törmälä and Saraniemi (2018)
29	Compartilhamento de conhecimento / Trocas de Valor	
30	Imagem	Petzer et. al. (2019)
31	Identidade Corporativa	

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Depois de identificados, a partir da literatura, os 31 Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B, foi possível reagrupá-los por autores, resultando a identificação de 9 FRS. Observou-se que diversos estudos relatavam sobre FRS comuns. Para aqueles FRS que foram mencionados por apenas 1 autor, foi tomada a decisão de excluí-los por acreditar não serem tão significativos para percepção de valor de marca em um contexto atual. Assim, foi possível a criação de uma tabela com 9 fatores comuns de relacionamento dos stakeholders (FRS), conforme quadro abaixo.

Quadro 4 – fatores comuns de relacionamento dos stakeholders que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B.

	Fatores de relacionamento dos stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B	Autores
1	Identidade Corporativa	Ozdemir et. al. (2020); Mingione et. al. (2020); Chang et. al. (2015); Winit and Kantabutra (2017); Potgieter and Doubell (2020); Petzer et. al. (2019).
2	Pertencimento	Ozdemir et. al. (2020); Leek and Christodoulides (2011).
3	Personalidade	Ozdemir et. al. (2020); Potgieter and Doubell (2020); Petzer et. al. (2019).
4	Padronização das comunicações	Ozdemir et. al. (2020); Leek and Christodoulides (2012); Mingione et. al. (2020).
5	Compartilhamento de conhecimento / Trocas de Valor	Dwivedi et. al. (2020); Mingione et. al. (2020); Wang and Sengupta (2016); Törmälä and Saraniemi (2018).
6	Comportamento Colaborativo / Coprodução / Cocriação	Dwivedi et. al. (2020); Törmälä and Saraniemi (2018); Petzer et. al. (2019).
7	Emocionais	Leek and Christodoulides (2012); Winit and Kantabutra (2017).
8	Confiança / Comprometimento / Lealdade	Ramaseshan et. al. (2013); Winit and Kantabutra (2017); Gil-Saura et. al. (2020).
9	Imagem	Efanny et. al. (2018); Potgieter and Doubell (2020); Gil-Saura et. al. (2020); Törmälä and Saraniemi (2018).

Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Dentre os 15 *papers* investigados na última etapa deste estudo, apenas 2 (Gaumer e Shaffer, 2018 e Pranjali e Sarkar, 2020) não apresentaram fatores de relacionamento dos stakeholders que influenciavam diretamente na percepção do valor de marca em um contexto B2B, por isso, esses autores não compuseram nenhuma das duas tabelas exibidas anteriormente.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados dos 9 Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) identificados neste estudo, são apresentados apontamentos a partir da literatura que relacione os autores aos FRS que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B:

O **FRS 1 Identidade Corporativa** foi identificado como o mais citado dos autores investigados – 40% os autores. Ozdemir *et al.* (2020) acreditam que para construção de um valor de marca os gerentes de uma organização precisam garantir que todos os funcionários, mesmo de diferentes áreas, tenham a mesma compreensão da identidade corporativa. De maneira que possam trabalhar de forma colaborativa, entregando mensagens consistentes de comunicação de marketing para o valor da marca corporativa.

Chang *et al.* (2015) acreditam que o efeito da marca corporativa na identidade da marca externa pode ser gerado por duas vias: diretamente da marca corporativa para o stakeholder externo e por meio da mediação de stakeholders internos. Para os autores, funcionários que se identificam com uma marca, podem gerar maior valor de marca, pois são mais propensos a incorporar a marca em suas vidas e entregar com entusiasmo os valores da marca aos clientes.

Para o **FRS 2 Pertencimento** Ozdemir *et al.* (2020) identificaram que a sensação de pertencimento, como fator propulsor de valor de marca, podendo ser comunicado entre os stakeholders a partir da cultura corporativa.

O **FRS 3 Personalidade** está ligado à capacidade que o stakeholder possui de mostrar a personalidade da marca por meio de suas atitudes e comportamentos, como Potgieter e Doubell (2020) explanam que funcionários talentosos podem elevar a capacidade e qualidade percebida de uma organização, construindo uma forte reputação corporativa. Além disso, as autoras abordam que a partir do momento que os funcionários se tornam mais “empoderados” e positivos em suas atitudes, acabam se tornando fortes embaixadores da marca da organização no dia a dia.

Ozdemir *et al.* (2020) que a personalidade de uma marca deve ser única, mesmo entre os diferentes departamentos, de maneira que não perca sua essência.

O **FRS 4 Padronização das Comunicações** Mingione *et al.* (2020) fazem recomendações para que os gestores de marca considerarem uma visão mais abrangente de comunicação, integrando a comunicação ambiental, interna e baseada na marca, no intuito de valorizar ainda mais as preocupações dos stakeholders.

Ozdemir *et al.* (2020) destacam que todos devem ser comunicados de forma consistentes, mesmo por diferentes stakeholders, incluindo até os clientes empresariais. Os autores ainda explanam o papel crucial do setor de recursos humanos para o alinhamento do conhecimento dos funcionários sobre a empresa com a filosofia da marca corporativa.

O **FRS 5 Compartilhamento de conhecimento / Trocas de Valor** também apresentou um razoável número de autores identificados, pois contou com quase 25% dos *papers* analisados. Mingione *et al.* (2020) abordam o processo de compartilhamento da marca com os stakeholder externos. Para as autoras o monitoramento e gerenciamento das mídias sociais e comunidades de marca são cruciais para uma marca co-evolutiva de sucesso.

Dwived *et al.* (2020) abordam que a construção de memória organizacional para as preferências do comprador e requisitos operacionais, como especificações de produtos e cronogramas de entrega. Desenvolvendo essa memória organizacional provavelmente exigirá a implantação de recursos humanos (por exemplo, novos processos) e não humanos (por exemplo, tecnologia) para capturar e reter o conhecimento (tácito) do cliente.

Wang e Sanjit Sengupta (2016) propõem que para compartilhamento de conhecimento e troca de valor de marca as empresas devem possuir uma boa capacidade de gestão das relações entre as partes interessadas. Desse modo, as organizações poderiam apoiar o desenvolvimento de novas capacidades na construção da marca em conjunto com seus stakeholders.

O **FRS 6 Comportamento Colaborativo / Coprodução / Cocriativo** é abordado por Dwived *et al.* (2020) como um engajamento relacional, influenciando a eficácia do relacionamento, que por sua vez influencia o valor de marca. Esse tipo de engajamento, segundo os autores, está pautado na eficácia do relacionamento entre os vendedores, de maneira que despertem preferências dos consumidores pelo valor da marca.

Para Törmälä e Saraniemi (2018) o próprio relacionamento do parceiro cocriativo influencia a experiência de relacionamento dos parceiros com a empresa e suas percepções com o **FRS 9 Imagem** deste estudo, ou seja, a imagem corporativa. As autoras apontam que a disposição para preservação e construção de relacionamentos cocriativos exige que a empresa gaste tempo e recursos. Objetivos compartilhados com os parceiros para promover maior integração social, seleção cuidadosa de parceiros-chave e definição de papéis para identificar potenciais parceiros, são elementos essenciais na cocriação da marca corporativa (Törmälä e Saraniemi, 2018).

Sobre o **FRS 7 Emocionais** Leek e Christodoulides (2012) acreditam que o valores emocionais também pode ser facilitado pelo valor construído da marca. Os autores ressaltam que a estrutura organizacional deve fornecer uma base para os profissionais de B2B construírem suas marcas de forma a criarem uma conexão emocional com os compradores, de forma a estabelecer o relacionamento fornecedor-comprador.

Winit e Kantabutra (2017) apontam que uma empresa com objetivos de alcançar reputação corporativa e valor de marca deve estar atenta em entregar benefícios emocionais que se alinhem às necessidades dos seus stakeholders.

Em relação ao **FRS 8 Confiança / Comprometimento / Lealdade**, Ramaseshan *et al.* (2013) para se obter a fidelidade dos clientes empresariais, os gestores devem focar mais no valor do relacionamento do que no valor da marca propriamente dita. Os autores observaram que, diferentemente do que mostra boa parte da literatura, o valor da marca não influencia a confiança dos clientes empresariais nem afeta sua lealdade. Por outro lado, valores de relacionamento e confiança são antecedentes de lealdade para clientes empresariais.

Gil-Saura *et al.* (2020) em seus estudos enfatizam que para se construir relações fortes com seus clientes, varejistas e fornecedores devem proporcionar benefícios aos seus clientes que vão além do serviço prestado, concentrando esforços para construção de um valor de marca pautado na confiança e no comprometimento.

O **FRS 9 Imagem** está ligado à aparência, estilo e preferências do aspecto visual que os stakeholders possuem em contribuição ao valor de marca, como Potgieter e Doubell (2020) observaram em suas entrevistas que a maioria dos entrevistados confirmou que presta atenção para que sua aparência pessoal esteja alinhada com a marca corporativa, ou seja, a aparência pessoal é importante na construção do valor da marca. Porém as autoras fazem uma ressalva de que as organizações que exijam essa imagem da marca corporativa por meio da aparência, devem estar cientes das adequações para cada tipo de funcionário.

Efanny *et al.* (2018) deixam claro que a imagem do fornecedor é um atributo ligado diretamente à qualidade da marca. Ou seja, consumidores e varejistas que estejam familiarizados à marca, podem associá-la a uma empresa respeitável. As autoras também associam à imagem da marca o **FRS 8 Confiança / Comprometimento / Lealdade**, principalmente no quesito Lealdade, de que a imagem do fornecedor indicou um efeito positivo

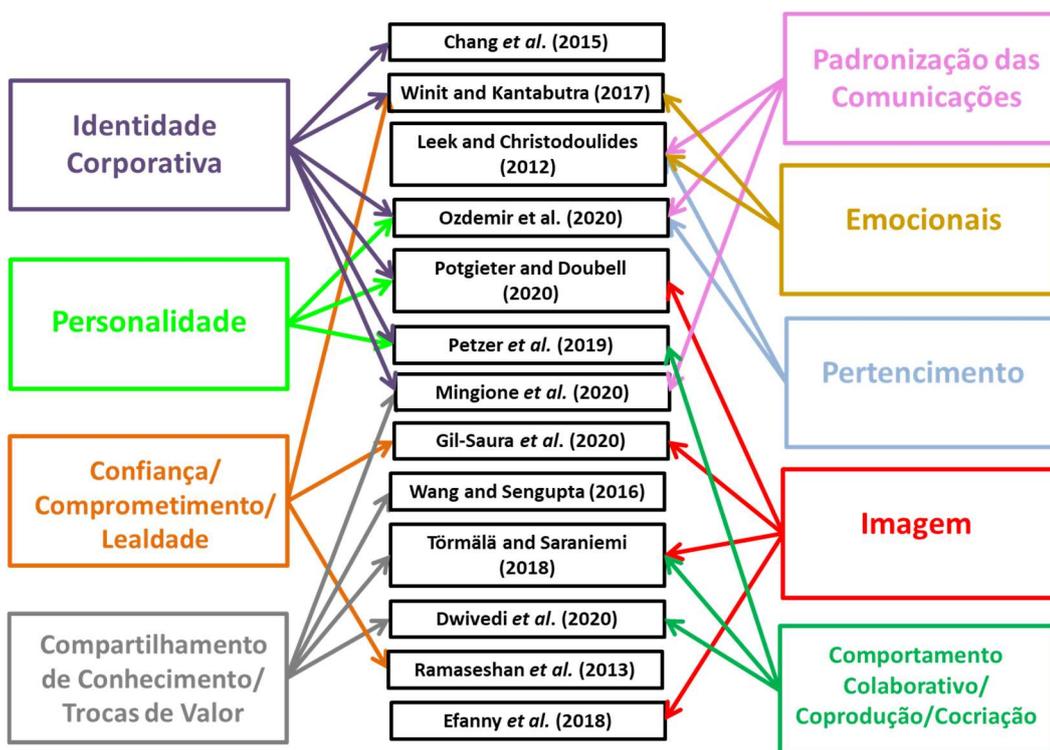
quando relacionada à lealdade do varejista em relação à marca. Uma boa imagem também pode impactar no conhecimento e na associação dos varejistas da marca (Efanny *et al.*, 2018).

Ainda, Gil-Saura *et al.* (2020) acreditam que fabricantes ou atacadistas devem considerar a importância da criação do Brand Equity nas relações comerciais com consumidores e varejistas, melhorando a percepção de seus clientes sobre imagem e qualidade do serviço. As autoras ainda abordam a construção de associações entre nomes das empresas e características diferenciadas da organização, garantindo um maior Brand Equity para consumidores e revendedores.

Törmälä e Saraniemi (2018) em seus estudos mostraram que os stakeholders influenciam o desenvolvimento da imagem corporativa de maneira indireta, por meio da qualidade de produtos e serviços prestados, e contribuição para o aprendizado e desenvolvimento organizacional.

A partir dos 9 Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) em comum identificados a partir da literatura, foi possível a concepção de um modelo conceitual qualitativo (Figura 3), em formato de esquema, que relacionasse tais fatores aos seus respectivos pesquisadores, sendo os mais correlacionados aos FRS: Ozdemir *et al.* (2020); Winit and Kantabutra (2017); Leek and Christodoulides (2012); Potgieter and Doubell (2020); Petzer *et al.* (2019); Mingione *et al.* (2020); Törmälä and Saraniemi (2018).

Figura 3 – Modelo Conceitual Qualitativo dos FRS x Autores



Fonte: elaborado pelo autor (2022).

Em relação aos 2 estudos que não compuseram os Quadros 1 e 2, pois não foram identificados fatores de relacionamento dos stakeholders que influenciavam diretamente na percepção do valor de marca em um contexto B2B, se deve tecer algumas considerações:

Nos estudos de Pranjali e Sarkar (2020) somente observam que os stakeholders, assim como todos os parceiros da organização, possuem influências diretas no valor da marca, sugerindo estudos futuros para a relação entre marca corporativa e stakeholders.

Por conseguinte, na pesquisa de Gaumer e Shaffer (2018) as autoras também não fazem uma relação direta de valor de marca com relacionamento entre os stakeholders, apenas sugerem que os relacionamentos negligenciados podem acarretar significativas falhas nos negócios. As autoras ainda abordam o fator de relacionamento Lealdade porém, ele não é utilizado para estabelecer uma relação com o valor de marca da empresa.

6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

No presente estudo foi realizada uma revisão sistemática da literatura com o objetivo de propor um modelo conceitual qualitativo que identificou 9 Fatores de Relacionamento dos Stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B. Percebe-se que o valor de marca deve ser difundido pelos stakeholders em um contexto B2B para que a empresa consiga comunicar seu valor por meio dos seus parceiros de negócios, como abordam Winit e Kantabutra (2017), uma organização deve focar nas partes interessadas pois assim poderá alcançar o objetivo difundir seu valor de marca, satisfazendo as necessidades de seus stakeholders.

Por fim, podemos observar a relevância de um estudo como este a partir de Potgieter e Doubell (2020) que abordam a importância da marca pessoal que o funcionário constrói na empresa e sua ressonância com a marca da organização, de maneira que proporcione ao cliente entrega de valor, sendo este um dos grandes direcionadores da reputação corporativa. As descobertas deste estudo avançam as discussões no ambiente acadêmico e empresarial sobre a importância do relacionamento dos stakeholders para o valor de marca corporativa.

7. LIMITAÇÕES DA PESQUISA E ESTUDOS FUTUROS

Este estudo foi apresentado tendo em vista uma análise qualitativa baseada na revisão sistemática da literatura e pode carecer de um maior número de dados. Análises quantitativas e estudos empíricos poderiam testar e validar se os FRS apresentados no modelo conceitual qualitativo deste estudo estão condizentes com a literatura e com o mercado

Ademais foi concebido um modelo conceitual baseado em estudos anteriores e que utilizou um número limitado de 5 palavras-chave. A inserção de novas palavras como “Industrial”; “Organization” e “Business” em estudos futuros podem representar achados diferentes. Por conseguinte, uma investigação empírica talvez possa validar e/ou alterar esse modelo, identificando fatores de relacionamento dos stakeholders (FRS) diferentes dos abordados neste estudo.

Recomenda-se para pesquisas futuras que sejam ampliados os estudos sobre a identificação dos fatores de relacionamento dos stakeholders (FRS) que influenciam na percepção do valor de marca em um contexto B2B para um lapso temporal maior na literatura, visto que o objetivo deste artigo se delimitou a observar as tendências atuais, apenas dos artigos publicados nos últimos 10 anos. Também poderia ser averiguado se o modelo apresentado neste estudo está em consonância com pesquisas que envolvam um lapso temporal maior sobre o tema.

Nos estudos de Chang *et al.* (2015) foram encontrados indícios de um fator que poderia estar relacionado ao conceito de Cidadania da Marca. Tendo em vista o atual comportamento do mercado ante a aspectos sociais, sugere-se investigações futuras que abordem esse indício como um possível FRS.

REFERÊNCIAS

Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity. Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, NY.

Chang, A., Chiang, H. H., & Han, T. S. (2015). Investigating the dual-route effects of corporate branding on brand equity. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 120-129.

Dwivedi, A., Miles, M., Oczkowski, E., Weerawardena, J., Johnson, L. W., & Wilkie, D. (2020). Buyer–seller relational engagement and seller brand equity. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Efanny, W., Haryanto, J., Kashif, M., & Widyanto, H. A. (2018). The relationship between marketing mix and retailer-perceived brand equity. *IMP Journal*.

Gaumer, C. J., & Shaffer, K. J. (2018). Family business succession: impact on supplier relations and customer management. *Human Resource Management International Digest*.

Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Berenguer-Contrí, G., & Seric, M. (2020). The role of retail equity, value and relational benefits in building B2B relationships in retailing. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 253-286.

Gupta, S., Väättänen, J. and Khaneja, S. (2016), “Value-added reseller or value at risk: the dark side of relationships with VARs”, *IndustrialMarketingManagement*, Vol. 55 No. May, pp. 110-118.

Kaufmann, H.R., Czinkota, M.R. and Zakrzewski, M. (2015), “B2B and internal relationships and curative international marketing: a polish case study”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 51 No. Nov, pp. 69-78.

Keller, KL (1993), “Conceituando, medindo e gerenciando o valor da marca com base no cliente”, *Jornal de Marketing*, v. 57 No. 1, pp. 1-22.

Kernstock, J. and Brexendorf, T.O. (2009), “Implications of Habermas’s “theory of communicative action” for corporate Brand management”, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 14 No. 4, pp. 389-403.

Kuhn, K. A. L., Alpert, F., & Pope, N. K. L. (2008). An application of Keller's brand equity model in a B2B context. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Leek, S., & Christodoulides, G. (2012). A framework of brand value in B2B markets: The contributing role of functional and emotional components. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 106-114.

Mingione, M., Kashif, M., & Petrescu, M. (2020). Brand power relationships: A co-evolutionary conceptual framework. *Journal of Relationship Marketing*, 19(1), 1-28.

Ozdemir, S., Gupta, S., Foroudi, P., Wright, L. T., & Eng, T. Y. (2020). Corporate branding and value creation for initiating and managing relationships in B2B markets. *Qualitative Market Research: An International Journal*.

Petzer, D. J., Verster, A., & Cunningham, N. (2019). Using brand identity to build brand equity: A comparison between the South African and Dutch business-to-business architectural industry. *South African Journal of Business Management*, 50(1), 1-12.

Potgieter, A., & Doubell, M. (2020). The Influence of Employer branding and Employees' personal branding on Corporate Branding and Corporate Reputation. *African Journal of Business & Economic Research*, 15(2).

Pranjal, P., & Sarkar, S. (2020). Corporate branding in an emerging business market: a phenomenological perspective. *International Journal of Business and Emerging Markets*, 12(1), 46-65.

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Hui, L. T. H. (2013). Effects of customer equity drivers on customer loyalty in B2B context. *Journal of Business & Industrial Marketing*.

Simões, C., Singh, J. and Perin, M.G. (2015), “Corporate brand expressions in business-to-business companies’ websites: evidence from Brazil and India”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 51 No. Nov, pp. 59-68.

Törmälä, M., & Saraniemi, S. (2018). The roles of business partners in corporate brand image co-creation. *Journal of Product & Brand Management*.

Vallaster, C. and Lindgreen, A. (2011), “Corporate brand strategy formation: brand actors and the situational context for a business-to-business Brand”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 7, pp. 1133-1143.

Valtakoski, A. (2015), “Initiation of buyer-seller relationships: the impact of intangibility, trust and mitigation strategies”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 44 No. Jan, pp. 107-118.

Wang, H. M. D., & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5561-5568.

Winit, W., & Kantabutra, S. (2017). Sustaining Thai SMEs through perceived benefits and happiness. *Management Research Review*.