

BARREIRAS À ORIENTAÇÃO DA MARCA SEM FINS LUCRATIVOS EM UM PAÍS EMERGENTE

LARA MENDES CHRIST BONELLA SEPULCRI
FUCAPE BUSINESS SCHOOL

EMERSON WAGNER MAINARDES
FACULDADE FUCAPE (FUCAPE)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), projeto 304209/2018-0, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), projeto 8881.361587 (2019/01), da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES), projetos 84513772 (599/2018), 85395650 (228/2019) e 30007011003P2 (02/2018), da Fundação Portuguesa de Ciência e Tecnologia (FCT/Portugal), por meio do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais - Universidade da Beira Interior (NECE), projeto UID/GES/04630/2020, e do Instituto Fucape de Tecnologias Sociais, projeto 2018-2021.

BARREIRAS À ORIENTAÇÃO DA MARCA SEM FINS LUCRATIVOS EM UM PAÍS EMERGENTE

1. INTRODUÇÃO

O setor sem fins lucrativos vem crescendo exponencialmente ao redor do mundo. Como justificativas pode-se apontar uma maior participação cívica, financiamento por parte de empresas privadas, que buscam reforçar seu compromisso social e, mesmo, implementação de políticas públicas, por meio das quais o terceiro setor torna-se importante instrumento do governo para materialização dessas políticas (Casey, 2016; Sheth, 2011). As organizações que formam o terceiro setor denominadas, a partir daqui, de organizações sociais (OS), enfrentam dificuldades diversas para captar fundos, especialmente, quando se trata de investimentos via empresas ou governos (Casey, 2016). Visando aumentar a eficiência das OS quanto à realização de seu fim social e a obtenção de recursos, a adoção de estratégias de marketing sem fins lucrativos vem sendo estudadas. Dentre elas, a orientação da marca sem fins lucrativos (OMSL) tem se mostrado uma estratégia eficaz quanto à melhoria do desempenho organizacional, levando as organizações sociais a serem mais bem-sucedidas no cumprimento de sua missão (Napoli, 2006).

Ademais, ainda que a aplicabilidade da marca nas organizações sociais seja semelhante a aplicabilidade no setor comercial, OS enfrentam desafios gerenciais distintos das organizações com fins lucrativos (Andreasen, 2012; Stride & Lee, 2007). Nesta perspectiva este estudo investiga, no contexto de uma economia emergente, quais as barreiras à implementação da estratégia de orientação da marca sem fins lucrativos. A pesquisa tem como foco organizações sociais localizadas no Brasil.

À medida que mercados emergentes possuem características socioeconômicas, políticas, legislativas e formas de consumo distintas de mercados maduros, as diferenças se refletem em conceitos fundamentais para o marketing, de forma que estes podem não se aplicar da mesma forma a ambos os tipos de mercados (Sheth, 2011). Entretanto, é por meio da criação de uma marca forte que instituições sociais podem reforçar sua identidade interna e impulsionar seus objetivos sociais no longo prazo (Garg, Swami, & Malhotra, 2019). Contudo, alguns fatores podem agir como barreiras à implementação da estratégia de orientação da marca, assim como dificultar o alcance de todos os benefícios potencialmente resultantes da adoção dessa estratégia por parte das OS (Apaydin, 2011; Chad, Kyriazis, & Motion, 2013; Lee & Markham, 2015).

Portanto, uma das justificativas deste estudo está na investigação das barreiras a orientação da marca no contexto de mercados emergentes, apontado por alguns pesquisadores como um laboratório natural para descoberta de novas interpretações e práticas de marketing (Burgess & Steenkamp, 2006; Kamakura & Mazzon, 2013; Sheth, 2011). Outra justificativa do estudo está na representatividade do setor sem fins lucrativos em economias emergentes. No Brasil, um dos principais países emergentes e membro dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), dados mostram que em 2016 existiam mais de 820 mil organizações da sociedade civil que empregavam, em dezembro de 2015, 3% da população ocupada da país e 9% do total de empregados quando considerado apenas o setor privado (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018). Ou seja, trata-se de um mercado significativo e cujas especificidades carecem melhor compreensão.

Desta forma, entende-se que o estudo pode auxiliar gestores de organizações sociais na construção de marcas fortes, melhorando o desempenho organizacional e, conseqüentemente, obtendo vantagem em um ambiente competitivo. Em decorrência disso, também ganha a sociedade em consequência do fortalecimento da capacidade dessas

organizações desenvolverem e concretizarem políticas de interesse coletivo (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mercados emergentes

Apesar do desenvolvimento das economias ditas emergentes, como crescimento econômico e ascensão social, esses países ainda enfrentam desafios significativos. Dentre eles, destacam-se a desigualdade social, a carência de mão-de-obra qualificada e de infraestrutura adequada, a corrupção, a instabilidade nas regulações, a morosidade e a desconfiança nas instituições jurídicas (Ernst, Kahle, Dubiel, Prabhu, & Subramaniam, 2015; Kuti, 1999; Prahalad & Hammond, 2002; Richelieu & Korai, 2012). Tais características se apresentam como desafios e oportunidades aos profissionais da área de marketing (Ernst et al., 2015; Sheth, 2011).

Por outro lado, mercados emergentes possuem vantagens competitivas, baseadas em (i) políticas públicas (o governo fornece grandes incentivos econômicos para fomento de zonas econômicas especiais), (ii) farta oferta de matéria primas e disponibilidade de recursos naturais e (iii) no terceiro setor, que consegue alcançar mercados antes inacessíveis e não atendidos, baseados em práticas sustentáveis (Sheth, 2011). Em relação ao terceiro setor, verifica-se que as organizações sociais em mercados emergentes têm encontrado maneiras inovadoras e de baixo custo para enfrentar os desafios desses mercados, seja por meio de voluntários independentes, da associação ao governo ou a empresas privadas, adaptando estratégias de marketing como suporte às suas iniciativas (Casey, 2016; Ernst et al., 2015; Richelieu & Korai, 2012; Sheth, 2011).

2.2 Marca em organizações sociais

A literatura sobre marca reconhece, cada vez mais, o poder da marca para as organizações sociais, sejam elas atuantes em mercados maduros ou emergentes (Garg et al., 2019; Khan & Ede, 2009; Becker-Olsen & Hill, 2006). Diversos trabalhos revelaram benefícios, tais como elevação da reputação, diferenciação e melhor conexão com o público alvo, como consequências da utilização eficiente da marca (Boenigk & Becker, 2016; Khan & Ede, 2009; Wong & Merrilees, 2005). Dessa forma, estruturar a marca de forma inteligente passou a ser relevante para os líderes das organizações sociais (Laidler-Kylander, Quelch, & Simonin, 2007; Michel & Rieunier, 2012; Napoli, 2006). Além disso, muitas dessas organizações começaram a introduzir e aplicar as estratégias de marca dado que a marca, quando eficaz, transmite mais confiabilidade aos doadores, protegendo as OS do risco de declínio nas doações (Durgee, 2016; Voeth & Herbst, 2008).

Entretanto, apesar das OS terem muito a ganhar adotando teorias e modelos propostos pelo *branding* comercial (Ewing & Napoli, 2005), muitas delas ainda subutilizam o potencial de suas marcas (Voeth & Herbst, 2008), principalmente, devido ao conhecimento limitado sobre o assunto (Hankinson, 2000; Garg et al., 2019). Ainda que a aplicabilidade da marca nas organizações sociais seja semelhante a aplicabilidade no setor comercial, as OS enfrentam desafios gerenciais distintos das organizações com fins lucrativos (Stride & Lee, 2007).

2.3 Orientação da marca

A estratégia de orientação da marca teve seu conceito inicialmente publicado por Urde (1994), que argumentou que uma empresa orientada à marca tem como foco criar, desenvolver e proteger a marca, que é considerada como o cerne da estratégia da organização (Anees-ur-Rehman, Wong, & Hossain, 2016; Urde, 1999). Apesar da maioria dos estudos sobre esse tema considerarem mercados maduros (Sepulcri, Mainardes, & Marchiori, 2020)

trabalhos mais recentes (Boso, Carter, & Annan, 2016; Cant, Wiid, & Hung, 2013; Chang, Wang, & Arnett, 2018; King & So, 2015; Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen, & Pasanen, 2013; Osakwe, 2016; Osakwe, Ciunova-Shuleska, Ajayi, & Chovancová, 2015; Reijonen, Hirvonen, Nagy, Laukkanen, & Gabrielsson, 2015) investigaram a aplicação dessa estratégia em economias em desenvolvimento.

Ao estudarem a estratégia de orientação da marca em empresas Sul Africanas, Cant et al. (2013) concluíram que, apesar da marca ser considerada primordial na estratégia das empresas, ela não alcança todas as estratégias de marketing. Para estes autores, isso ocorre ao dar-se mais atenção às operações rotineiras do que à preocupação com a marca. O estudo de Laukkanen et al. (2013), por sua vez, comparou como as diferentes estratégias de orientação afetam simultaneamente o desempenho da marca, do mercado e o crescimento dos negócios em pequenas e médias empresas, tendo como base dois países com economias distintas: Hungria (que possui características de mercado emergente) e Finlândia (que possui características de mercado maduro). Os resultados da pesquisa demonstram que as relações entre as estratégias de orientação investigadas (orientação ao aprendizado, orientação empreendedora, orientação ao mercado e orientação da marca) variam entre os dois países. Ou seja, Laukkanen et al. (2013) verificam que, embora a orientação da marca tenha efeito significativo sobre o desempenho da marca em ambos os países, na Hungria esse efeito é maior do que na Finlândia.

Da mesma forma, Chang et al. (2018) constataram que, na China, a orientação da marca possui uma relação positiva direta e indireta com o desempenho da marca, por meio da cocriação de valor ao cliente. Por outro lado, Reijonen et al. (2015) destacaram que, em relação à performance de mercado, a orientação da marca tem um efeito negativo em se tratando de uma economia emergente (Hungria). Já Saban, Didonet e Toaldo (2015), estudando o mercado brasileiro, não identificaram relação entre a orientação da marca e a performance de mercado. Assim sendo, percebe-se que, tanto o estudo de Reijonen et al. (2015), quanto o de Saban et al. (2015) apresentam resultados distintos do estudo de Baumgarth (2010) realizado com empresas alemãs, que demonstrou que a orientação da marca influencia positivamente a performance de mercado. Portanto, sugere-se que, não somente a orientação da marca é aplicável a mercados emergentes, como também sua aplicação difere de mercados maduros.

2.4 Orientação da marca sem fins lucrativos (OMSL) e suas barreiras

Aplicada a organizações sociais, a orientação da marca pode ser entendida como o grau em que essas instituições compreendem a si mesmas como uma marca (Hankinson, 2000). A partir disso, diversos estudos discutiram as barreiras a OMSL (Apaydin, 2011; Evans, Bridson, & Rentschler, 2012; Lee, 2013). Ou seja, quais elementos dificultariam a implementação da estratégia de orientação da marca sem fins lucrativos, impedindo assim as OS de alcançarem benefícios como melhoria no desempenho e reputação da marca, resultantes da adoção dessa estratégia (Apaydin, 2011; Candler & Dumond, 2010).

Entre as barreiras discutidas, Apaydin (2011) argumentou que o ambiente interno e externo no qual a organização está inserida pode funcionar como uma barreira à orientação da marca. Em alinhamento com este entendimento, Chad et al. (2013) e Lee e Markham (2015) destacaram que a incompreensão dos conceitos de marketing pelos funcionários das OS se configura como uma barreira à implementação da OMSL. A este respeito, Urde (1994) aponta fatores externos, como a integração de mercados e os custos de mídia. A Figura 1 relaciona estudos que abordaram as barreiras à implementação da estratégia de orientação da marca.

Figura 1.

Barreiras à orientação da marca

Barreiras	Autores
Incompreensão dos conceitos e das ferramentas de marketing por parte dos funcionários da organização social.	Chad et al. (2013); Lee e Markham (2015)
Orientação a curadoria, estrutura organizacional, tamanho da organização e tempo da organização.	Evans et al. (2012)
Não alinhamento entre imagem e identidade, diálogo com os <i>stakeholders</i> e acesso a eles, equilíbrio entre as demandas de mercado e a identidade da organização social.	Lee (2013)
Rejeição de funcionários da organização social a adoção da marca por considerar muito comercial.	Stride e Lee (2007)
Diminuição da diferença entre produtos/serviços, custos de mídia e integração de mercados.	Urde (1994)
Escassez de recursos financeiros, capital humano e tempo, foco excessivo em operações cotidianas.	Wong e Merrilees (2005)

Fonte: Elaboração própria.

3. METODOLOGIA

Para identificar as variáveis que constituem as barreiras da orientação da marca em organizações sociais do Brasil, realizou-se um estudo multicase, de natureza qualitativa e exploratória. As organizações sociais selecionadas atendem aos seguintes critérios: são privadas; sem fins lucrativos; legalmente constituídas; auto gerenciadas; e possuem trabalho voluntário (Mapa das Organizações da Sociedade Civil, 2019). A amostra foi composta por nove OS de diferentes setores (educação, assistência social, defesa de direitos sociais, saúde, proteção ambiental, proteção animal e desenvolvimento de negócios), tamanhos e tempo de funcionamento, para capturar realidades distintas.

Os dados foram coletados no período entre Julho/2019 e Janeiro/2020, por meio de três fontes distintas: entrevistas, observação não participante e análise de documentos. Essas fontes foram escolhidas para evitar possíveis vieses que podem resultar do uso de uma única fonte de dados (Eisenhardt, 1989). Trinta e cinco pessoas foram entrevistadas a fim de compreender o fenômeno sob a perspectiva de diferentes stakeholders: 14 funcionários das OS, 9 voluntários, 8 doadores frequentes de dinheiro ou bens, 2 não doadores, 1 funcionário do governo e 1 funcionário de empresa privada com fins lucrativos. Os entrevistados foram escolhidos a partir de uma amostra teórica, uma vez que a amostra foi sendo definida gradualmente durante a coleta de dados (Flick, 2009).

A partir do grupo principal de entrevistados (funcionários das OS, doadores e não doadores), foram identificados mais dois grupos (organizações públicas e com fins lucrativos) com o objetivo de coletar dados adicionais relevantes ao estudo (Corbin & Strauss, 2015). A seleção dos entrevistados - funcionários das OS, doadores (de tempo, dinheiro ou bens) e parceiros - foi feita por amostragem não probabilística, considerando o interesse em pessoas diretamente envolvidas nas atividades das OS. Os não doadores foram selecionados por conveniência. A seleção dos entrevistados teve como objetivo garantir características heterogêneas em termos de gênero, idade, profissão, renda e domicílio, buscando ampliar os resultados. A Figura 2 apresenta um resumo do perfil dos grupos entrevistados, assim como o sistema de códigos adotado para garantir seu anonimato.

Figura 2.*Perfil dos grupos de entrevistados*

Grupo	Qt.	Código	Características do grupo	
Funcionários de OS	14	E1 a E14	Funcionários das OS são mais propensos a se comprometam com sua organização. Dado que eles conhecem a operação das OS, a entrega do produto social e os desafios enfrentados pelas OS para serem bem-sucedidas no cumprimento de suas missões.	
Voluntários	9	V1 a V9	Existe uma identificação pessoal do voluntário e a causa da organização sem fins lucrativos. Em relação a outros doadores, o voluntário geralmente tem mais consciência do trabalho da OS. Além disso, muitos diretores de OS trabalham como voluntários.	
Doadores	8	D1 a D8	Existe uma identificação pessoal do doador (de dinheiro ou bens) com a causa da OS.	
Não doadores	2	ND1 e ND2	Os não doadores não estão vinculados a uma OS, mas tem conhecimento sobre alguma OS, apesar de não participar ativamente.	
Parceiros das OS	Funcionário do governo	1	PG1	No Brasil, o governo atua como patrocinador de algumas OS por meio da transferência de recursos públicos
	Funcionário de empresa privada com fins lucrativos	1	PFP1	As organizações privadas com fins lucrativos podem atuar como patrocinadoras das OS, transferindo recursos financeiros ou mobilizando funcionários para atuarem como doadores (de tempo, bens ou dinheiro) nas OS.

Nota: Para manter o anonimato, cada entrevistado foi codificado de acordo com o grupo ao qual pertence.

Fonte: Elaboração própria.

Os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas objetivaram extrair três tipos de informações: 1) características socioeconômicas dos entrevistados; 2) caracterização do relacionamento do entrevistado com a OS; e 3) fatores que são vistos como barreiras à orientação da marca sem fins lucrativos. As entrevistas foram realizadas prioritariamente pessoalmente e apenas com o entrevistado e o entrevistador presentes. No entanto, algumas entrevistas tiveram que ser realizadas virtualmente, dado o interesse na participação de alguns entrevistados, cuja agenda não permitia contato pessoal. Os participantes foram previamente informados sobre o sigilo e os critérios éticos da pesquisa. As entrevistas duraram, em média, entre 30 e 40 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas. Nas últimas entrevistas, os dados não adicionavam novas informações à análise, atingindo a saturação teórica com 35 entrevistas (Flick, 2009).

Paralelamente às entrevistas, ocorreram observações em seis das nove OS. As observações ocorreram durante as visitas e na participação de um dos pesquisadores em eventos institucionais das OS. As observações foram compiladas em um diário de campo, no qual foram registradas as anotações e as principais percepções do pesquisador, além de registros fotográficos. A análise documental também constituiu o conjunto de dados,

juntamente com o diário de campo do pesquisador. A análise documental precedeu as visitas e buscou obter conhecimento prévio da OS (captação de recursos, canais de divulgação e comunicação com o público, verificação dos critérios de seleção). Alguns entrevistados também entregaram documentos durante ou após a entrevista, que foram adicionados à análise.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, utilizando-se a técnica de análise temática no com apoio do software NVivo 12. Primeiramente, os dados das entrevistas transcritas foram lidos juntamente com os áudios, a fim de verificar a confiabilidade das transcrições, conhecer melhor os dados, codificar e apontar relacionamentos ou ideias iniciais (Braun & Clarke, 2006; Flick, 2009). Ao longo da codificação, foram criados memorandos e notas para descrever as primeiras impressões dos pesquisadores sobre o material e as relações percebidas entre os diferentes entrevistados (Flick, 2009). Logo após, uma nova leitura foi realizada para aplicar o processo de codificação inicial, no qual o conhecimento prévio do material permitiu uma leitura mais direcionada em busca de respostas ao problema de pesquisa, permitindo, portanto, que os conceitos semelhantes das transcrições fossem agrupados no mesmo código.

Os códigos foram então agrupados em categorias. Essas categorias foram nomeadas e agrupadas (Braun & Clarke, 2006) formando o tema Barreiras à OMSL. As categorias foram delimitadas por meio de abordagens indutiva e dedutiva, ou seja, algumas categorias foram previamente mapeadas na literatura enquanto outras emergiram dos dados (Braun & Clarke, 2006; Ryan & Bernard, 2003). Para o desenvolvimento da categoria, foram confrontados os dados advindos da primeira codificação (onde foram registradas as impressões iniciais), da segunda codificação (direcionada a responder o problema de pesquisa), do diário de campo e da análise documental.

4. RESULTADOS

Quanto as características da amostra, os funcionários trabalhavam em diferentes níveis hierárquicos das OS, como diretores, supervisor e assistentes. Algumas das organizações pesquisadas consistiam principalmente de voluntários que não possuíam cargos ou funções bem delimitadas. Em termos de características pessoais dos entrevistados, 66% eram mulheres, 50% ganhavam de 2 a 5 salários mínimos e cerca de 74% possuem graduação ou pós-graduação. Como resultado da análise temática dos dados, seis categorias foram identificadas para o tema Barreiras à OMSL: aversão comercial, visão míope da causa, desafios na comunicação, cultura organizacional, governo e escassez de recursos.

4.1 *Aversão comercial*

As OS tendem a evitar práticas ou estratégias que pareçam “muito comerciais” ou que se remetam a geração de lucros (Stride & Lee, 2007), dado que as OS “surgiram num ambiente de que era proibido ter lucro” (PFP1). Não só os gestores, mas também os doadores parecem compartilhar deste entendimento. A este respeito, um doador frequente mencionou que “as pessoas [podem dizer/pensar] ‘ah, eu não vou ajudar eles não porque eles têm dinheiro para fazer propaganda’ (...) às vezes atrapalha, ao invés de ajudar pode até atrapalhar” (D5) ou ainda “A gente tem a cantina de material, a gente não fala loja, porque se você falar loja você transpõe para comércio. Então a gente fala cantina de material” (V2).

Quando perguntado sobre a ideia de franquear as lojas de uma das OS, um funcionário da OS respondeu: “Porque a nossa filosofia é [nome da OS]. Não é distribuir produtos. É assim, é a nossa cara. (...) não é uma linha de camisetas, não é uma coisa, é uma história que tem por trás de cada produto né. Então se você vai fazer uma franquias, vai passar pra loja, você vai perder

a essência” (E12). Verificou-se que algumas OS investigadas não se vêem nem mesmo como uma empresa, pois, conforme destacou um voluntário, “empresa vende algo, algum objeto, alguma coisa (...) para fins de lucro próprio” e, continuou, “a gente não quer vender ou doar os nossos animais como objetos” (V6). De fato, na organização social que é envolvida com a doação de animais, todo o processo de adoção é bastante rigoroso, almejando a adoção consciente e não “doar os animais como objetos”. Já as questões relacionadas à marca são deixadas de lado pela equipe da organização social (observação não participante). Ademais, a terminologia de marca não demonstrou ser bem aceita, assim como já identificado por Stride e Lee (2007). Sobre marca, um voluntário relata “eu nunca tinha pensado dessa forma” (V6), e um funcionário “eu não vejo [Nome da organização social] como uma marca” (E6). Entretanto, essa objeção a reconhecer a própria marca como um ativo e a adotar estratégias de marca pode levar a OS a evitar a implementação de estratégias com a OMSL.

4.2 Visão míope da causa

A visão míope da causa pode ser entendida como o excesso de foco da OS em aspectos de curto prazo da causa em detrimento ao longo prazo. Como essas OS não se veem como uma empresa ou como um negócio, elas acabam caindo na armadilha de alocação dos recursos no curto prazo, ao tentarem resolver o problema social que se propõe (Wong & Merrilees, 2005). Ao evitar estratégias de negócios, a OS geralmente falha na compreensão das práticas e ferramentas de marketing (Chad et al., 2013; Lee & Markham, 2015), é resistente em se ver como uma marca (Stride & Lee, 2007) ou nunca pensou em sua marca, como mostrado na categoria denominada aversão comercial. A marca, em alguns casos, tem sido interpretada como a logo, ou algo sem utilidade, como reportado por um doador e um voluntário (D2 e V9). Em uma das OS, não existia a criação de um símbolo gráfico para representar a marca da instituição (observação não participante), sendo essa representada por uma foto genérica em sua rede social (análise documental).

Em consequência, o desenvolvimento da marca geralmente não é uma prioridade entre os gerentes. Assim, essas organizações não se percebem como um negócio e ficam “cegas” pela causa, caindo na armadilha de alocar todos os recursos no curto prazo para tentarem resolver o problema social (causa) imediato e sempre postergando os projetos de longo prazo (Wong & Merrilees, 2005). A despeito dessa situação um voluntário manifestou “a nossa prioridade é comprar os remédios para os cachorros que estão com cinomose, (...) é caixa de areia [para os gatos]” (V6). Outros dois aspectos reforçam essa barreira: o sentimentalismo aplicado à gestão, que resulta por negligenciar o planejamento estratégico, já que, segundo um funcionário de OS, “a pessoa até fala: não quero mexer com isso não” (E2); e a percepção de necessidade que a OS tem sobre o aumento do número de doações devido a uma catástrofe ou ao alarde de necessidade eminente. Um voluntário retratou esse aumento após um alagamento no local onde a OS funcionava: “Foi uma coisa assim, surreal! Mas se você souber o tanto de coisa que a gente ganhou.” (V7). Como consequência, verifica-se que esses fatores orientam o foco da OS sempre no curto prazo, refletindo a visão míope da causa e dificultando estratégias de longo prazo, como a OMSL.

4.3 Desafios na comunicação

A comunicação é um ponto central na estratégia de OMSL (Stride & Lee, 2007), e parece ser o principal desafio da OS. À medida que a OS cresce, manter uma comunicação alinhada entre as partes interessadas pode se tornar ainda mais difícil, dado que a complexidade da organização também aumenta (Evans et al., 2012). A este respeito o funcionário de uma OS afirmou “[A OS está] em mais de 25 localidades no Brasil (...) uma barreira que a gente tem

para a divulgação das imagens, das ações, de tudo que a gente faz” (E13). Doadores em potencial também podem ter problemas para visualizar a eficácia dos resultados e entender a missão da OS, como relatou um não doador “(...) agora quando é uma coisa muito grande se torna uma organização complexa (...) então quando é pequeno, eu me sentiria mais confortável e é uma coisa que você vai ver o resultado ali” (ND2).

Ainda assim, a maioria das OS entrevistadas não possuía um setor responsável por alinhar as estratégias de comunicação que, geralmente, são muito incipientes, conforme destacado por um funcionário “essa parte de comunicação hoje dentro da [OS] não funciona bem, nós não temos uma pessoa responsável por comunicação (...) eu acho que o [nome da OS], na minha opinião pessoal divulga muito pouco o que faz e faz muito” (E10). Ainda, na referida organização, o responsável pela comunicação é o mesmo responsável pela estrutura de tecnologia da informação (TI), área na qual o funcionário é especializado (observação não participante), o que corrobora para uma estratégia de comunicação incipiente. Os desafios do estabelecimento de uma comunicação eficaz entre as partes interessadas, não apenas sobre a causa e missão da OS, mas também sobre os seus resultados, podem ser uma barreira na implementação da OMSL e podem prejudicar a realização dessa estratégia.

4.4 Cultura organizacional

Em relação a categoria cultura organizacional, dois aspectos principais emergem. Primeiro, a resistência à mudança, principalmente pelos colaboradores mais antigos, somada ao segundo aspecto, relacionado a dificuldade de a OS se tornar mais profissional em termos de gerenciamento e processo, mesmo “que a questão da profissionalização tem sido mais que urgente” (E2), como manifestou um funcionário de OS. Este desafio foi corroborado por outro funcionário, ao afirmar que “essa coisa do profissionalismo no terceiro setor é incipiente” (E4), apesar dele reconhecê-la como importante.

Essa ‘cultura mais cautelosa’, também apontada por Hankinson (2001) como resistência à mudança, pode funcionar como uma barreira à implementação da OMSL. Portanto, se não faz parte da cultura da organização social priorizar estratégias de marca, quando isso começa a ser implementado, alguns grupos se tornam resistentes a essa mudança de paradigma (Gyrd-Jones, Helm, & Munk, 2013). Além disso, como alguns gerentes não são especializados nessa área, o que foi verificado em várias organizações sociais nas entrevistas e observações não participantes, não compreendem a importância da marca e seus benefícios potenciais (Chad et al., 2013). Dessa forma tais estratégias são vistas mais como um custo do que como um investimento (Wong & Merrilees, 2008).

4.5 Governo

O governo pode agir como financiador da OS, mas também pode criar barreiras para o desenvolvimento do trabalho social e da marca da OS. O excesso de mudanças e as exceções nas legislações (Sheth, 2011) podem influenciar diretamente o trabalho social da OS, como um funcionário explicou que “ao mesmo tempo que ela [legislação] existe fazendo o programa, outras legislações vão sendo criadas e entrando em conflito” (E8). Outra questão são as barreiras burocráticas. Nas entrevistas, foi recorrente, por parte de funcionários e voluntários, manifestações relativas à dificuldade de registrar a OS e acessar vantagens fiscais.

Como exemplo, um não doador justificou que tem dificuldades de encontrar uma empresa sem fins lucrativos para doar e obter a dedução de impostos em contrapartida para sua empresa com fins lucrativos. A este respeito ele manifestou “ele [contador] ficou dois anos no processo para conseguir emitir [nota fiscal] e fazer isso acontecer [benefício fiscal],

ele não conseguiu e chegou o momento que a empresa [OS] acabou, porque não conseguia, ninguém doava. (...) Senão a gente (empresa com fins lucrativos) vai doar e pagar 30 e tantos por cento em cima da doação” (ND1). Assim, esse ambiente burocrático e instável (Sheth, 2011) prejudica a implementação de estratégias de longo prazo (Wong & Merrilees, 2005), pois o recurso destinado a resolver questões burocráticas poderia ser destinado a implementar ou aumentar os resultados da OMSL.

4.6 Escassez de recursos

A falta de recursos é uma das principais justificativas dadas pelos entrevistados para não implementar muitas estratégias, pois, segundo um voluntário “nós temos certas limitações, não talvez por falta de iniciativa ou de visão, mas por falta de encontrar meios de sustentação financeiros para viabilizar cada iniciativa dessa” (V8). Juntamente com a escassez de recursos financeiros, há carência de funcionários ou voluntários para planejar e implementar os projetos pretendidos, conforme uma funcionária explicou “Eu não consigo parar e sentar ‘não, agora eu vou montar um projeto para pedir isso, isso e aquilo’ (...) porque a gente não tem interno” (E12). Esse é um problema não apenas para acessar fundos públicos, mas também os privados, dado que geralmente a OS precisa aplicar aos fundos disponíveis, mas eles “não têm tempo” (E12 e V8).

Além das restrições de recursos financeiros e de capital humano (Wong & Merrilees, 2005), verificou-se que as OS enfrentam dificuldades em atrair profissionais qualificados, com informação e conhecimento, dado que o processo organizacional geralmente é desenvolvido com base em tentativa e erro, como afirmou um funcionário “eu mesmo vou ao computador, gosto de ficar pesquisando” (E5) e ressaltado também por um voluntário “a gente vai tentando, é por tentativa mesmo” (V3). Isso também é percebido pelo funcionário do governo dado que “muda (a equipe de trabalho da OS) e não sabe da importância de ler, de se apropriar das questões contratuais, do que pode, do que não pode, eu vejo muita dificuldade nesse sentido” (PG1). Assim, tal equívoco de processos, estratégias e ferramentas (Chad et al., 2013), incluindo a OMSL, somado à dificuldade de ter profissionais qualificados, também é uma barreira de capital humano. Dessa forma, a falta de recursos aprisiona as OS em tarefas diárias básicas, negligenciando as estratégias de marca, tanto porque não entenderem a respeito de estratégias de marca e seus benefícios, como por não terem como implementar essas estratégias de longo prazo, como a OMSL, devido a limitações financeiras e de pessoas.

5. DISCUSSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo entender quais são as barreiras à estratégia de orientação da marca sem fins lucrativos no contexto de um país emergente. Em outras palavras, quais são as barreiras que impedem a criação, o desenvolvimento e a proteção da marca sem fins lucrativos, o reconhecimento da organização como uma marca e tomada de decisões com base nessa marca sem fins lucrativos (Urde, 1999; Hankinson, 2000). As barreiras encontradas podem dificultar a implementação da estratégia nas OS e também a plena realização dos resultados identificados pela literatura como consequentes a adoção dessa estratégia. Em resumo, as barreiras a OMSL foram resumidas em seis categorias principais, denominadas aversão comercial, visão míope da causa, desafios na comunicação, cultura organizacional, governo e escassez de recursos.

Algumas dessas categorias, como aversão comercial, visão míope da causa e cultura organizacional, já foram exploradas pela literatura (Chad et al., 2013; Lee & Markham, 2015; Stride & Lee, 2007; Wong & Merrilees, 2005). Contudo, na categoria aversão comercial, foi

verificada a dificuldade não só de se reconhecer como uma marca, devido a aversão do termo marca pelos entrevistados (Stride & Lee, 2007), como a extensão dessa aversão a utilização de estratégias de marca que são vistas como “muito comerciais” para uma organização sem fins lucrativos, mesmo que essas estratégias tenham o potencial de arrecadação de fundos. A aversão a práticas vistas como muito comerciais é reforçada inclusive por doadores de dinheiro e bens, indo além das fronteiras da organização social.

Com relação à visão míope da causa, dois pontos são importantes para ampliar a discussão sobre o foco no curto prazo e os fatores internos que afetam a OMSL (Apaydin, 2011; Wong & Merrilees, 2005). O primeiro ponto é a tomada de decisões com base no sentimento em vez do planejamento estratégico, o que pode manter o foco da OS em tarefas cotidianas, visando sempre atender as necessidades presentes dos seus beneficiários. Com isso, a OS deixa de planejar o seu desenvolvimento no longo prazo e implantar as estratégias necessárias para atingir seus objetivos, como, por exemplo, a OMSL.

O segundo ponto é a percepção de necessidade, na qual doadores doam baseados em uma catástrofe sofrida pela organização ou a uma necessidade eminente relatada pela organização, como a falta de produtos básicos para continuidade dos trabalhos realizados. Ainda, o segundo ponto parece reforçar o primeiro, já que, sem planejamento, as OS tendem a passar por mais períodos difíceis e são ‘recuperadas’ por aqueles que doam em situações emergenciais. Além disso, a aversão a parecer comercial demais, e a resistência à mudança, que é parte da cultura organizacional, podem contribuir para reforçar a armadilha do excesso de foco no curto prazo.

A categoria cultura organizacional envolve diversos fatores internos da organização, principalmente a resistência à mudança e a não priorização da marca pelos gestores, seja por falta de entendimento dos conceitos de marca e seus potenciais benefícios, ou pela falta de experiência dos gestores com a gestão da marca. Dessa forma, a marca torna-se percebida principalmente por seus aspectos tangíveis, limitando o conceito de marca (Stride & Lee, 2007). Com isso, as estratégias para o desenvolvimento da marca acabam sendo julgadas como um custo desnecessário à OS (Wong & Merrilees, 2008), dado também a escassez de recursos, que costuma ser frequente nas OS.

Sobre o governo, por um lado, as OS entendem a burocracia e a mudança na legislação como uma barreira ao seu desenvolvimento como um todo, incluindo o desenvolvimento de estratégias de longo prazo, reforçando novamente a visão míope da causa. Além disso, como o relacionamento com o governo é dado por meio de editais, não há incentivo para o desenvolvimento da marca nesse relacionamento, agregando a isso a resistência ao desenvolvimento da marca associada às práticas comerciais. Por outro lado, muitas vezes existe uma falta de conhecimento por parte do gestor da OS para acessar os recursos disponíveis (públicos ou privados) e, a partir daí, investir em estratégias que agreguem valor a seus stakeholders, como a OMSL, o que contribuiu para uma maior escassez de recursos financeiros.

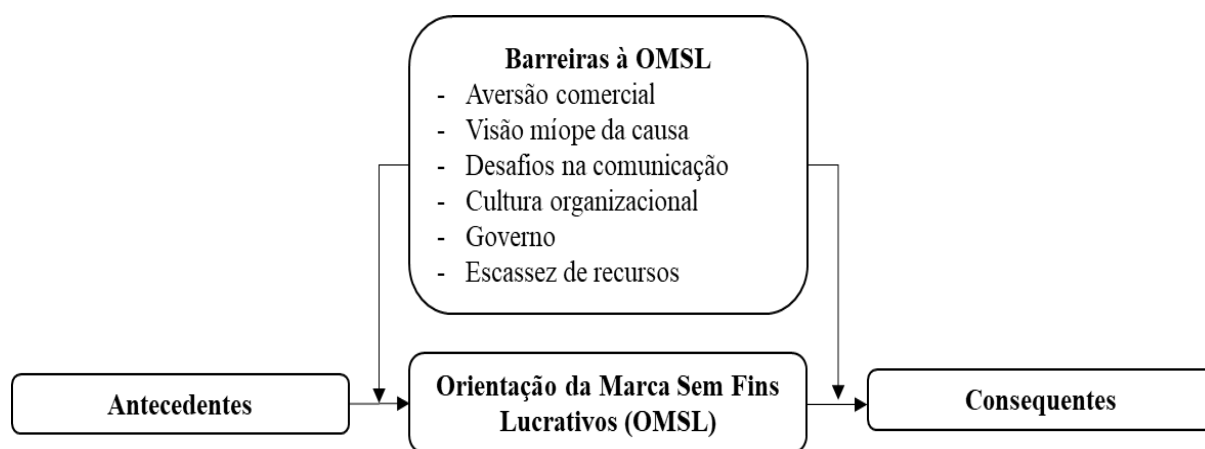
Em termos de agregar valor às partes interessadas, a comunicação da marca é uma característica essencial, especialmente uma comunicação consistente entre elas (Ewing & Napoli, 2005; Sepulcri, Mainardes, & Belchior, 2020, Stride & Lee, 2007). Mas essa tarefa é ainda mais difícil se houver falta de entendimento sobre a marca, principalmente por parte dos gestores das OS, ao não compreenderem os aspectos intangíveis da marca da organização social (Stride & Lee, 2007). Ainda, é importante que existam métricas claras para avaliação de desempenho da comunicação das OS, como uma forma de feedback da percepção dos stakeholders e do alinhamento da mensagem transmitida (Ewing & Napoli, 2005; Sepulcri, Mainardes, & Belchior, 2020).

Por fim, a categoria escassez de recursos, vai além de recursos financeiros e de capital humano (Ewing & Napoli, 2005), abordando também a falta generalizada de conhecimento

dos aspectos de marca pelos tomadores de decisão nas OS. Ainda, a escassez de recursos se relaciona com as outras categorias encontradas como barreiras, amplificando a visão míope da causa, a não priorização da marca na cultura organizacional e os desafios na comunicação. Essa amplificação ocorre principalmente pela falta de gestores qualificados para lidarem com as questões de marca. Assim, a Figura 3 sistematiza as categorias pertencentes ao tema Barreiras à OMSL e também a relação proposta entre as barreiras, a orientação da marca, os seus antecedentes e os seus consequentes. As barreiras encontradas podem tanto prejudicar a implementação da OMSL, como a plena realização dos consequentes a OMSL identificados na literatura.

Figura 3.

Barreiras à orientação da marca em organizações sociais e suas relações



Fonte: Elaboração própria

6. CONCLUSÃO

Combinando os dados obtidos de entrevistas, com as peculiaridades da aplicação de estratégias de marketing em setores sem fins lucrativos (Andreasen, 2012) e as peculiaridades de uma economia em desenvolvimento (Burgess & Steenkamp, 2006; Sheth, 2011), este estudo concluiu que as barreiras à OMSL em um contexto de economia emergente, com foco no Brasil, podem ser descritas em seis categorias. São elas: aversão comercial, visão míope da causa, desafios na comunicação, cultura organizacional, governo e escassez de recursos. As barreiras identificadas podem dificultar tanto a implementação da OMSL quanto a realização plena dos benefícios consequentes da adoção dessa estratégia.

Cabe salientar que, entre desafios enfrentados por gestores de OS para implementar a OMSL e também alcançar todos os seus benefícios, está a resistência de adotar estratégias de marketing (como OMSL) vistas como muito comerciais, o que foi chamado nesta pesquisa de aversão comercial. Assim, não só a terminologia de marca parece ser evitada como também algumas das atividades de desenvolvimento da marca, sendo que essa aversão comercial pode ser reforçada também pelos doares da OS. Outro comportamento que parece ser reforçado pelos doadores é a 'percepção de necessidade', que, alinhada à tomada de decisão com base mais sentimental do que racional pelos gestores das OS, compõe os principais pontos da visão míope da causa e amplia a discussão dos fatores internos que levam à organização focar excessivamente no curto prazo (Apaydın, 2011; Wong & Merrilees, 2005).

Dessa forma, para implementar a orientação da marca sem fins lucrativos, demonstrou-se necessário que gerentes reconheçam as práticas de OMSL, o que contribui para a compreensão dos objetivos centrais da organização, alinhados com a comunicação

desses objetivos, atitudes e atividades da OS aos múltiplos stakeholders. Entretanto, a falta de conhecimento sobre as estratégias de marca e a falta de setores e/ou pessoas especializadas para cuidarem da comunicação da OS, também foram apontados nos resultados como barreiras à OMSL.

Os resultados também sugeriram o duplo papel do governo, que, por um lado, é um importante financiador das OS, mas que pode ser uma barreira ao desenvolvimento da marca, dado que a competição por recursos públicos não leva em conta esse aspecto (Sheth, 2011). Além disso, a falta de conhecimento dos processos burocráticos impostos pelo governo pode reforçar a escassez de recursos, principalmente de caráter financeiro.

A pesquisa se mostrou relevante a medida que expõe as dificuldades das OS em implementar a OMSL, dado que a bem sucedida implementação dessa estratégia pode contribuir positivamente para o cumprimento da missão social das OS e amplificação de seus impactos na sociedade, especialmente em economias como o Brasil, onde essas organizações são mais necessárias. Ainda, os resultados da pesquisa demonstram barreiras a orientação da marca que não foram completamente exploradas pela literatura, explicando fatores internos que podem ser reforçados pelo comportamento dos doadores, como a percepção de necessidade, e fatores externos, como o duplo papel do governo entre financiador da OS e barreira ao desenvolvimento da marca da própria OS.

Em termos de limitações, este estudo considerou apenas um país (Brasil) e uma pequena amostra. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para o contexto de todos os países emergentes e, como o Brasil é um país de proporções continentais com realidades diferentes em cada região, os resultados podem diferir dependendo da região pesquisada. Além disso, devido a limitação do número de casos estudados os resultados exigem mais estudos em países emergentes, incluindo o Brasil, para corroborar com a discussão e as propostas das barreiras existentes e como são enfrentadas pelos gestores de OS.

Assim, estudos de casos são bem-vindos para comparar as descobertas em diferentes organizações sem fins lucrativos, em diferentes locais ou setores específicos. Embora o presente estudo tenha proposto as barreiras, é importante que novos estudos apresentem formas de transpor essas limitações, utilizando, por exemplo, canais de mídia social como uma alternativa para comunicação de baixo custo com seus stakeholders. Fatores como tamanho, idade e tipo de patrocinador principal (privado ou público), podem influenciar a OS. Essa questão pode ser mais explorada, principalmente em estudos quantitativos com grandes amostras para permitir generalizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreasen, A. R. (2012). Rethinking the relationship between social/nonprofit marketing and commercial marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 36-41.
- Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y. & Hossain, M. (2016). The progression of brand orientation literature in twenty years: A systematic literature review. *Journal of Brand Management*, 23(6), 612-630.
- Apaydin, F. (2011). A proposed model of antecedents and outcomes of brand orientation for nonprofit sector. *Asian Social Science*, 7(9), 194-202.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- Becker-Olsen, K. L., & Hill, R. P. (2006). The impact of sponsor fit on brand equity: The case of nonprofit service providers. *Journal of Service Research*, 9(1), 73-83.
- Boenigk, S., & Becker, A. (2016). Toward the Importance of Nonprofit Brand Equity: Results from a Study of German Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(2), 181-198.

- Boso, N., Carter, P. S., & Annan, J. (2016). When is brand orientation a useful strategic posture?. *Journal of Brand Management*, 23(4), 363-382.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Burgess, S. M., & Steenkamp, J. B. E. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*, 23(4), 337-356.
- Cant, M. C., Wiid, J. A., & Hung, Y. T. (2013). The importance of branding for South African SMEs: an exploratory study. *Corporate Ownership and Control*, 11(1), 735-744.
- Casey, J. (2016). Comparing Nonprofit Sectors Around the World: What Do We Know and How Do We Know It?. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(3), 187-223.
- Chad, P., Kyriazis, E. & Motion, J. (2013). Development of a market orientation research agenda for the nonprofit sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 25(1), 1-27.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72, 17-25.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research* (4th ed.). SAGE.
- Durgee, J. F. (2016). Exploring what nonprofit branding can learn from contemporary art. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(2), 73-81.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ernst, H., Kahle, H. N., Dubiel, A., Prabhu, J., & Subramaniam, M. (2015). The antecedents and consequences of affordable value innovations for emerging markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 65-79.
- Evans, J., Bridson, K. & Rentschler, R., (2012). Drivers, impediments and manifestations of brand orientation: An international museum study. *European Journal of Marketing*, 46(11-12), 1457-1475.
- Ewing, M. T., & Napoli, J. (2005). Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale. *Journal of Business Research*, 58(6), 841-853.
- Flick, U. (2009) *An introduction to qualitative research* (4th ed.). SAGE.
- Garg, E., Swami, S., & Malhotra, S. K. (2019). Branding effectiveness measurement in non-profit environment. *Journal of Advances in Management Research*, 16(1), 4-22.
- Gyrd-Jones, R. I., Helm, C., & Munk, J. (2013), Exploring the impact of silos in achieving brand orientation, *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1056-1078.
- Hankinson, P. (2000). Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 5(3), 207-219.
- Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the charity sector: A framework for discussion and research. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 6(3), 231-242.
- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2018). *Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil*. IPEA.
http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180607_livro_perfil_da_organizacoes_da_sociedade_civil_no_brasil.pdf. Accessed 14 January 2020.
- Kamakura, W. A., & Mazzon, J. A. (2013). Socioeconomic status and consumption in an emerging economy. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 4-18.

- Khan, H., & Ede, D. (2009). How do not-for-profit SMEs attempt to develop a strong brand in an increasingly saturated market?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 335-354.
- King, C., & So, K. K. F. (2015). Enhancing Hotel Employees' Brand Understanding and Brand-Building Behavior in China. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(4), 492-516.
- Kuti E. (1999). Different Eastern European countries at different crossroads. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(1), 51-60.
- Laidler-Kylander, N., Quelch, J. A. & Simonin, B. L. (2007). Building and valuing global brands in the nonprofit sector. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(3), 253-277.
- Laukkanen, T., Nagy, G., Hirvonen, S., Reijonen, H., & Pasanen, M. (2013). The effect of strategic orientations on business performance in SMEs: A multigroup analysis comparing Hungary and Finland. *International Marketing Review*, 30(6), 510-535.
- Lee, D. S., & Markham, P. A. (2015). Fundraising-related market orientation among non-profit organisations in Hong Kong: a literature review and research agenda (working paper no. 7, issue 3). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University, College of Professional and Continuing Education, School of Professional Education and Executive Development.
- Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1124-1142.
- Mapa das Organizações da Sociedade Civil (2019). Metodologia. IPEA. <https://mapaosc.ipea.gov.br/metodologia.html>. Accessed 15 January 2020.
- Michel, G., & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of Business Research*, 65(5), 701-707.
- Napoli, J. (2006). The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 673-694.
- Osakwe, C. N. (2016). Crafting an effective brand oriented strategic framework for growth-aspiring small businesses: A conceptual study. *Qualitative Report*, 21(2), 163-177.
- Osakwe, C. N., Ciunova-Shuleska, A., Ajayi, J. O., & Chovancová, M. (2015). Modelling the brand performance of SME's in a fastgrowing african economy: the complementary role of brand orientation and customer retention orientation". *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(4), 243-260.
- Prahalad, C., K. and Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-59.
- Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T., & Gabrielsson, M. (2015). The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets". *Industrial Marketing Management*, 51, 35-46.
- Richelieu, A., & Korai, B. (2012). The international expansion of religious organizations in Africa. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 17(2), 144-155.
- Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(1), 85-109.
- Saban, P. C. M., Didonet, S. R., & Toaldo, A. M. M. (2015). The impact of strategic orientation on market performance of small and medium-sized companies. *Revista Gestao & Tecnologia - Journal of Management and Technology*, 15(3), 29-54.
- Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W., & Belchior, C. C. (2020). Nonprofit branding: a bibliometric analysis. *Journal of Product & Brand Management*. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2019-2366>

- Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W., & Marchiori, D. M. (2020). Brand orientation: A systematic literature review and research agenda. *Spanish Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/SJME-06-2019-0035>
- Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166–182.
- Stride, H., & Lee, S. (2007). No Logo? No Way. Branding in the Non-Profit Sector. *Journal of Marketing Management*, 23(1-2), 107-122.
- Urde, M. (1994). Brand orientation – A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
- Urde, M. (1999). Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133.
- Voeth, M., & Herbst, U. (2008). The concept of brand personality as an instrument for advanced non-profit branding—an empirical analysis. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 19(1), 71-97.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. *Journal of Product & Brand Management*. 14(3), 155-162
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.