

Brand Orientation: Revisão Sistemática da Literatura e Análise Bibliométrica

Autoria

Lara Mendes Christ Bonella Sepulcri - larachrist@gmail.com

doutorado em ciências contábeis e administração/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e
Finanças

Danilo Magno Marchiori - danilo.marchiori@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin de Empresas - PPGA /Mackenzie - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Doutoramento em Gestão/Universidade da Beira Interior (Portugal)

Agradecimentos

Esta pesquisa contou com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito Santo (FAPES/Brasil), projeto 81870973 (50/2018).

Resumo

Devido à diversidade da produção empírica e teórica ao longo de mais de 20 anos sobre brand orientation, este trabalho teve como objetivo analisar os estudos que trataram desse tema, com intuito de identificar como os assuntos abordados nessa área vêm se relacionando e evoluindo. Para isso, foram utilizadas as bases da Scopus e da Web of Science na busca de trabalhos que tratassem de brand orientation como uma abordagem estratégica e então, a partir de uma revisão sistemática da literatura, foi gerada uma base de artigos que foram submetidos a uma análise bibliométrica. Dessa forma, foram identificadas cinco grandes áreas de pesquisa (Conceito de brand orientation, Aplicação da estratégia de brand orientation, Internal branding, Impactos da brand orientation e Brand orientation no setor de educação) que foram analisadas e discutidas, assim como a relação entre os assuntos e as oportunidades de pesquisas futuras. Com isso, verificou-se que, apesar do contínuo desenvolvimento do tema de brand orientation, ainda há muito a ser explorado, e que mais pesquisas podem ser feitas no sentido de esclarecer o brand orientation, bem como seus antecedentes, consequentes e barreiras à utilização da estratégia.



Brand Orientation: Revisão Sistemática da Literatura e Análise Bibliométrica

Resumo

Devido à diversidade da produção empírica e teórica ao longo de mais de 20 anos sobre *brand orientation*, este trabalho teve como objetivo analisar os estudos que trataram desse tema, com intuito de identificar como os assuntos abordados nessa área vêm se relacionando e evoluindo. Para isso, foram utilizadas as bases da Scopus e da Web of Science na busca de trabalhos que tratassem de *brand orientation* como uma abordagem estratégica e então, a partir de uma revisão sistemática da literatura, foi gerada uma base de artigos que foram submetidos a uma análise bibliométrica. Dessa forma, foram identificadas cinco grandes áreas de pesquisa (Conceito de *brand orientation*, Aplicação da estratégia de *brand orientation*, *Internal branding*, Impactos da *brand orientation* e *Brand orientation* no setor de educação) que foram analisadas e discutidas, assim como a relação entre os assuntos e as oportunidades de pesquisas futuras. Com isso, verificou-se que, apesar do contínuo desenvolvimento do tema de *brand orientation*, ainda há muito a ser explorado, e que mais pesquisas podem ser feitas no sentido de esclarecer o *brand orientation*, bem como seus antecedentes, consequentes e barreiras à utilização da estratégia.

Palavras-chave: orientação da marca, marca, análise bibliométrica, revisão sistemática da literatura.

1 Introdução

Os significados de uma marca e sua relevância podem ser traduzidas, entre outros aspectos, na fidelização do consumidor e em sua disposição em pagar um preço *premium*, de forma que o fortalecimento da marca pode se reverter em ganhos de performance financeira (Fischer, Völckner & Sattler, 2010; Simon & Sullivan, 1993). Assim, no século XX, teorizou-se uma nova estratégia organizacional, a *brand orientation*, tirando o foco da empresa em apenas satisfazer as necessidades dos clientes para criar um significado estratégico para a marca (Urde, 1999). Desde então, trabalhos nessa área têm evoluído, passando da discussão sobre o que é *brand orientation* para a análise da sua importância nas empresas (Anees-ur-Rehman, Wong & Hossain, 2016).

Para Urde (1999, 1994), uma empresa orientada à marca tem seu foco em criar, desenvolver e proteger a identidade da marca, representada como a essência da estratégia da firma. Desde o surgimento deste conceito, diferentes estudos analisaram o mesmo em diversos contextos, como igrejas, museus, galerias de arte, hotéis e segmentos como PME's (pequenas e médias empresas), terceiro setor e setor público (Cant, Wiid & Hung, 2013; Evans, Bridson & Rentschler, 2012; Gromark & Melin, 2013; King, So & Grace, 2013; Mulyanegara, 2011b; Napoli, 2006; Rentschler, Bridson & Evans, 2011).

Além das implicações empíricas, diversos modelos foram propostos. Harrison-Walker (2014b) conceitua os antecedentes da *brand orientation* e, em seus achados, demonstrara que fatores internos como gestão da marca e a capacidade de explorar positivamente a sua identidade estão atreladas ao sucesso da estratégia, que possui, como consequente, uma relação concordante com o ganho de performance da marca (Huang & Tsai, 2013). Na mesma linha, Apaydin (2011) desenvolveu um modelo de antecedentes e consequentes de *brand orientation*, especificamente para o terceiro setor, devido às peculiaridades encontradas nesse contexto.

Portanto, dado a diversidade da produção empírica e teórica ao longo de 20 anos, entende-se que é necessário não somente sistematizar o conteúdo produzido, mas compreender os achados e implicações da adoção da *brand orientation* na área de negócios e o relacionamento entre os trabalhos publicados. Para isso, este estudo teve como objetivo analisar os estudos que tratam de *brand orientation*, a fim de identificar os principais trabalhos e discutir

como os assuntos abordados nessa área vêm se relacionando e evoluindo.

Apesar da existência de uma revisão sistemática da literatura no tema (Anees-ur-Rehman et al., 2016), percebe-se que tal estudo não avançou para análises bibliométricas, que aprofundam o entendimento sobre a temática analisada. Portanto, ao adicionar o uso de técnicas estatísticas e matemáticas para quantificar e qualificar as informações, este tipo de análise explicita as relações entre os assuntos abordados dentro do tema de *brand orientation*, a conexão entre autores, tópicos, revistas e temas de interesse da comunidade científica, bem como a força entre essas associações, por meio da construção de mapas e clusters (Hjørland, 2002; Pritchard, 1969; Van Eck & Waltman, 2010; Waltman, Van Eck & Noyons, 2010).

Para responder ao objetivo do estudo, uma revisão sistemática da literatura foi realizada tendo como base a Scopus e a Web of Science, seguida da análise bibliométrica em uma amostra final de 90 artigos publicados entre 1994 e 2018. De acordo com a análise bibliométrica, os estudos se mostram concentrados em temas e países, gerando boas oportunidades de pesquisa ao expandir as áreas estudadas e os assuntos envolvidos.

2 Brand Orientation

A *brand orientation* pode ser vista como uma abordagem estratégica, na qual a marca torna-se o centro em torno do qual se criam os processos da organização por meio de interação dos *stakeholders*. Está intimamente atrelada ao desenvolvimento dos negócios e ao desempenho financeiro (Gromark & Melin, 2011), como apontam os trabalhos de Anees-ur-Rehman, Wong, Sultan e Merrilees (2018) e Wong e Merrilees (2008).

O desenvolvimento teórico desse conceito vem se ampliando desde os anos 2000, sugerindo que a *brand orientation* depende de características do ambiente interno da organização e do relacionamento com os *stakeholders* (Anees-ur-Rehman et al., 2016; Hankinson, 2012). Complementarmente, Ewing e Napoli (2005) desenvolveram uma escala para verificar a aplicação de práticas de *brand orientation* no terceiro setor. No contexto de museus, Evans et al., (2012) encontraram que a *brand orientation* nesse tipo de instituição é refletida na cultura organizacional, orientando a tomada de decisões e podendo refletir no aprimoramento da experiência do consumidor com o museu.

Ainda no terceiro setor, Mulyanegara (2011a) examinou a *brand orientation* na perspectiva dos consumidores (Casidy, 2013), cunhando o conceito *perceived brand orientation* (PBO) (Anees-ur-Rehman et al., 2016). Em seu estudo, Mulyanegara (2011a) conclui que a participação ativa nas igrejas é influenciada pela avaliação positiva da *brand orientation* bem como pelos benefícios espirituais e sociais advindos de programas da igreja.

Já no campo político, o *political brand orientation* consiste no quanto os valores da marca partidária e práticas dos partidos estão em conformidade, ou seja, o quanto estão orientados para desenvolver os potenciais da marca (O'Cass & Voola, 2011). Downer (2016) trabalha esse conceito para mostrar como ações do partido e de seus líderes podem adicionar ou retirar valor da marca, alterando o valor percebido pelo eleitor.

Da mesma maneira, é possível desenvolver a marca de um destino turístico e estudá-lo a partir dessa perspectiva. Entretanto, a marca de destinos turísticos é uma associação de entregas de produtos e serviços gerados por organizações distintas e muitas vezes independentes (Hankinson, 2012). Dessa forma, *destination brand orientation* (DBO) consiste na junção de cinco dimensões: cultura da marca, coordenação interdepartamental, parceria entre as partes interessadas, comunicação da marca e realidade da marca, de forma que cada construto captura um aspecto da *brand orientation*. Esses cinco construtos juntos mostraram ter uma relação fortemente positiva com a performance da marca (Hankinson, 2012).

Notadamente no setor de serviços, os funcionários desempenham um papel fundamental na qualidade do serviço entregue (King et al., 2013; Terglav, Ruzzier & Kaše 2016). Assim, King et al. (2013) consideram que o *service brand orientation* (SBO) resulta de uma cultura

organizacional com foco na marca, na excelência do serviço e no atendimento personalizado ao cliente. Dessa forma, o mesmo estudo destaca que existe uma relação positiva entre SBO, a orientação do empregado ao cliente e o comportamento orientado à marca.

Em se tratando de varejo, o *retail brand orientation* (RBO) é descrito por Brüdson, Evans, Mavondo e Minkiewicz (2013) como uma estratégia na qual a organização prioriza e gerencia os atributos distintivos, funcionais, aumentados e simbólicos da marca. Varejistas que almejam uma posição vantajosa em relação aos concorrentes devem investir na construção de um forte RBO.

Para além das extensões propostas, a *brand orientation* também pode estar atrelada a outras estratégias, gerando as chamadas estratégias híbridas como *brand-market orientation* e *market-brand orientation*, sugerida por Urde, Baumgarth e Merrilees (2013). Essa simbiose também está presente no marketing político, em que os partidos que possuem a competência de compreender os eleitores (*political market orientation*) e conectá-los às ofertas do partido (*political brand orientation*) forneceriam uma proposta de valor única, gerando uma clara diferenciação de seus rivais (O'Cass & Voola, 2011).

A despeito dos diversos trabalhos de *brand orientation*, tanto empíricos como teóricos, é que se percebeu que uma análise bibliométrica pode apresentar contribuição para sistematizar o conhecimento sobre a temática. Esse tipo de análise tem como um dos intuitos utilizar técnicas estatísticas e matemáticas para estruturar as informações, gerando clusters e mapas, de modo que as relações existentes entre os dados possam ser realçadas e visualizadas de forma a facilitar a interpretação (Börner, Chen & Boyack, 2003; Pritchard, 1969; Waltman et al., 2010).

3 Metodologia

3.1 Revisão sistemática da literatura

Os artigos analisados nesse estudo foram identificados por meio de consulta às bases de periódicos científicos Scopus e Web of Science, sendo que não foram feitos filtros de categoria ou de data, mas foram feitos filtros de linguagem (apenas em inglês) e de tipo de trabalho (artigos e revisões). Os termos utilizados na máquina de busca foram “*brand orientation*”, “*brand-orientation*”, “*brand oriented*” e “*brand-oriented*”, combinados com o operador booleano OR. A pesquisa foi aplicada nos campos título do artigo, resumo e palavras-chave e realizada em junho de 2018. Foram identificados inicialmente 203 artigos. Após retirar os duplicados, a amostra foi reduzida para 146 artigos. Desses, foram excluídos os trabalhos que: não possuíam alguma informação técnica como autor, ano ou resumo; não estavam relacionados com as áreas de negócios, marketing, psicologia ou comportamento; utilizavam orientação do cliente para marca como variável ao invés de *brand orientation* como estratégia; não utilizavam *brand orientation* como variável do modelo, ou seja, utilizavam *brand orientation* apenas como uma teoria para dar embasamento ao artigo, mas não a avaliam para cumprir o objetivo de pesquisa. Essa análise foi realizada por meio da leitura dos títulos, resumos e introduções dos trabalhos. Aqueles que se encaixavam em pelo menos um dos critérios de exclusão foram retirados da amostra. Nos casos em que ainda restavam dúvidas sobre a permanência ou exclusão, foi feita a leitura do artigo completo. Dessa maneira, a amostra final foi composta por 90 trabalhos. Por último, foi realizada a sintetização dos artigos contendo um resumo do objetivo, teoria de base, metodologia, resultados, conclusões e sugestões de estudos futuros de cada um.

3.2 Bibliometria

Para realizar a análise bibliométrica, foi utilizado o software VOSViewer, versão 1.6.10, como proposto por Van Eck e Waltman (2010) e Waltman et al., (2010). Assim, a partir dessa ferramenta, foram aplicadas as técnicas acoplamento bibliográfico (Kessler, 1963) e análise de coocorrência de palavras-chave (Callon, Courtial, Turner & Bauin, 1983).

No acoplamento bibliográfico, o número de referências que dois artigos possuem em comum é verificado, ou seja, se dois artigos citam um terceiro, então estes dois estão bibliograficamente acoplados. Além disso, quanto mais referências eles compartilham, maior é a similaridade entre eles (Egghe & Rousseau, 2002; Kessler, 1963). Dessa forma, sugere-se que cada cluster formado por acoplamento bibliográfico constitui a base de uma determinada frente de pesquisa, dado que aquele cluster possui artigos com referências em comum (Jarneving, 2005).

Já na coocorrência de palavras-chave, os termos são agrupados em clusters de acordo com seu grau de associação na literatura, com intuito de identificar quais assuntos foram tratados durante o tempo. Assim, para examinar a coocorrência de palavras-chave, é verificada a frequência com que essas aparecem na amostra e qual a proximidade entre os dois termos, isto é, com que regularidade duas palavras-chave distintas aparecem juntas em trabalhos diferentes. Para isso, foram inicialmente examinadas todas as palavras-chave e apontadas àquelas que eram sinônimos, como, por exemplo, “*b2b branding*” e “*business-to-business branding*”, consideradas como iguais (Cobo, López-Herrera & Herrera-Viedma, 2011).

As interações formadas a partir da aplicação dessas técnicas foram expostas em mapas de rede (Marchiori & Mendes, 2018), sendo que, conforme os estudos de Van Eck & Waltman (2010) e Waltman et al. (2010), cada mapa é calculado medindo a força de interação entre termos, que leva em conta o número de links existentes entre os termos. Gráficamente, os termos (que, nesse caso, são artigos ou palavras chaves) são representados pelos nós e os clusters por cores, de forma que nós maiores representam termos com maior relevância do que os menores. As linhas evidenciam os links entre os nós, assim como a distância, que quanto mais perto um nó está do outro, mais relacionados eles estão (Cobo et al., 2011; Marchiori & Mendes, 2018).

4 Análise Bibliométrica

4.1. Principais trabalhos

Ao analisar os trabalhos mais relevantes na área, percebe-se que o estudo de Wirtz et al. (2013)¹ é o mais citado dentre os artigos da amostra, mesmo sendo relativamente recente, enquanto Urde (1994), que inicia o conceito de *brand orientation*, aparece como o quarto mais citado. A Tabela 1 mostra os 10 trabalhos com maior número de citações, os *journals* em que foram publicados, o número de citações, o total de citações (TC) por ano e seus respectivos países.

Tabela 1. Artigos mais citados.

Autor	Journal	Cit	TC/ano	País
Wirtz et al. (2013)	Journal of Service Management	177	28.83	UK
Wong e Merrieles (2005)	Journal of Product & Brand Management	126	8.93	UK
Simões e Dibb (2001)	Corporate Communications: An international Journal	118	6.50	UK
Urde (1994)	Journal of Consumer Marketing	107	4.24	UK
Urde et al. (2013)	Journal of Business Research	106	17.50	Holanda
Baumgarth (2010)	European Journal of Marketing	100	11.11	UK
Wong e Merrieles (2008)	Journal of Product & Brand Management	100	9.09	UK
Reid et al., (2005)	Journal of Advertising	92	6.57	USA
Ewing e Napoli (2005)	Journal of Business Research	88	6.21	Holanda
Brídson e Evans (2004)	International Journal of Retail & Distribution Management	81	5.40	UK

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: TC = total de citações

Para identificar as interações entre os artigos a partir das similaridades entre as referências, foi aplicada na amostra a técnica de acoplamento bibliográfico por documentos, com contagem fracionada. Além disso, a fim de evitar clusters muito pequenos e não

representativos, foi estabelecido que cada cluster deveria ter no mínimo 4 artigos (por volta de 5% da amostra) e a resolução igual a 0,9 com o propósito de gerar um nível satisfatório de detalhamento (Waltman et al., 2010). Dessa forma, o mapa é mostrado na Figura 1, na qual cada um dos 5 clusters encontrados foi circulado para facilitar a visualização.

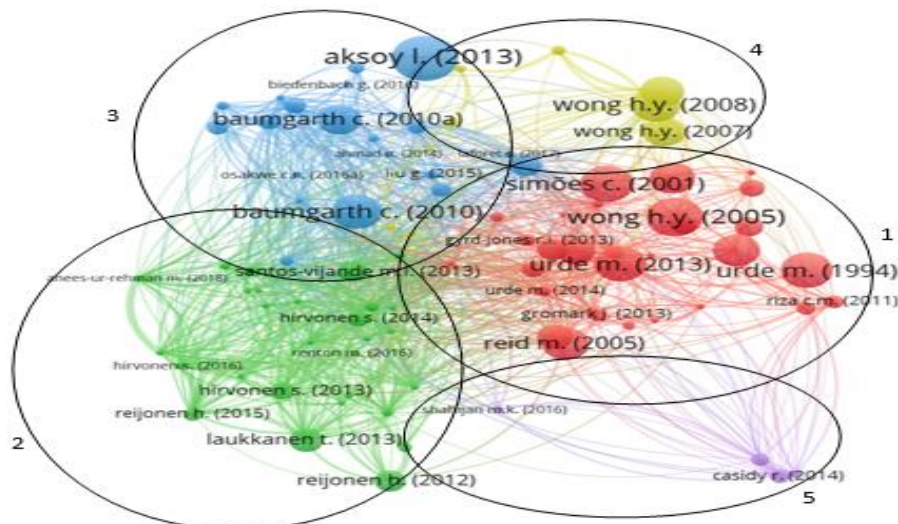


Figura 1. BC documentos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Apesar de o mapa possuir em geral nós muito próximos entre si, a diferença entre a quantidade de trabalhos do maior e do menor cluster foi relevante, com o Cluster 1 contendo 28 trabalhos, e o Cluster 5 apenas 4 trabalhos. Outro ponto de atenção é que os dois maiores clusters juntos somam 52 trabalhos, ou seja, 65% da amostra. A Tabela 2 mostra os 4 trabalhos mais citados, de acordo com a base da Scopus, dentro de cada cluster e também o seu tema principal (Waltman et al., 2010).

Tabela 2. Clusters acoplamento bibliográfico.

Autor – Nº de citações	Tema principal	Cluster
Wong e Merrilees (2005) – 126; Simões e Dibb (2001) – 118; Urde (1994) – 107; Urde et al. (2013) - 106	Conceito de <i>brand orientation</i>	1
Laukkanen et al. (2013) – 51; Reijonen et al. (2012) – 39; Santos-Vijande et al., (2013) – 37; Hirvonen et al., (2013) - 25	Aplicação da estratégia de <i>brand orientation</i>	2
Wirtz et al. (2013) – 177; Baumgarth (2010) -100; Baumgarth & Schmidt (2010) – 78; Hankinson (2012) - 41	<i>Internal branding</i>	3
Wong e Merrilees (2008) – 100; Small et al., (2007) – 81; Wong e Merrilees (2007) – 73; Baxter (2013) - 9	Impactos de <i>brand orientation</i>	4
Casidy (2014a) – 18; Casidy (2013) – 14; Shahijan et al., (2016) – 6; Casidy (2014b) - 5	<i>Brand orientation</i> no setor de educação	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar os trabalhos mais citados dentro de cada cluster, o primeiro cluster indica trabalhos que tratam de discussões conceituais de *brand orientation*, trazendo trabalhos mais teóricos, contendo, inclusive, o trabalho de Urde (1994), que foi um dos pioneiros na teoria de orientação da marca. Já os trabalhos mais citados do Cluster 2 mensuram empiricamente os efeitos da adoção de estratégias híbridas, como *brand orientation* com *entrepreneurial orientation* e *brand orientation* com *market orientation*, principalmente em relação ao crescimento e a performance do negócio. O Cluster 3 apresenta em seus trabalhos mais citados artigos qualitativos e quantitativos, que se relacionam ao desenvolvimento da marca

internamente na empresa ou localmente em uma determinada microrregião. O foco não é o consumidor, mas funcionários e habitantes locais. Sob outra perspectiva, o Cluster 4, a despeito dos seus trabalhos mais citados, leva em consideração os reflexos de uma empresa ser orientada à marca na performance financeira e em um contexto internacional. Finalmente, o Cluster 5 indica ser voltado para a área de ensino superior, contendo todos os trabalhos da amostra que abrangem esse setor.

4.2 Temas abordados e sua evolução

Ao aplicar a técnica de coocorrência com todas as palavras-chave com contagem fracionada, foram encontradas 236 palavras diferentes. Dessas, foram selecionadas apenas aquelas que tinham pelo menos duas ocorrências, gerando 46 itens. A palavra-chave “*brand orientation*” foi excluída da análise, dado que foi por essa palavra-chave que os artigos foram inicialmente selecionados na máquina de busca. Após alguns testes, foi considerado que a resolução de 0.6 gera um nível satisfatório de detalhamento (Waltman et al., 2010). Para tanto, o mapa representado na Figura 2 foi gerado de modo que as linhas e a proximidade dos nós representam a força da relação entre dois termos, o tamanho dos nós leva em conta a quantidade de vezes que aquela palavra-chave apareceu nos trabalhos da amostra e 5 clusters foram encontrados.

Cada cluster formado foi classificado de acordo com o seu tema principal. Dessa forma, o Cluster 1 indica trabalhos que parecem estar ligados aspectos da marca, como gestão e identidade, e como esses aspectos se relacionam com a orientação estratégica, dado que os termos *brand management*, *brand identity* e *strategic orientation* estão nesse cluster. O Cluster 2 sugere trabalhos que exploraram pequenas e médias empresas (PME's) com o tipo de consumidor *business-to-business*, direcionando os estudos aos impactos da *brand orientation*, assim como da adoção de estratégias híbridas, na performance financeira e no crescimento dos negócios. Percebe-se que apesar de *market orientation* não pertencer ao mesmo cluster, o termo está bem próximo do Cluster 2, principalmente de *b2b branding* e *strategic hybrid orientation*, indicando uma forte relação. O Cluster 3 direciona-se à *internal branding* e a orientação ao mercado (*market orientation*), dado que esses dois termos são os de maior relevância no cluster.

Da mesma forma, ambos os termos parecem estar relacionados ao setor de *nonprofit*, ao marketing interno e aos benefícios percebidos, gerados, por exemplo, pela associação da *brand orientation* com *market orientation* (Mulyanegara, 2011a). Já o Cluster 4 é composto por termos como *brand commitment*, *internal brand management* e *employees*, possivelmente relacionando os efeitos do trabalho de marca interna ao comprometimento dos funcionários com a marca, destacando-se nesse cluster o setor de hotelaria, a exemplo dos estudos de King & So (2015) e King et al., (2013). Por último, o Cluster 5 contempla palavras-chave como *innovation*, *customer loyalty* e *customer satisfaction*, sugerindo que esses aspectos podem estar relacionados a *brand orientation* (Wong & Merrilees, 2008), com destaque para o setor de ensino superior (Casidy, 2014a, 2014b).

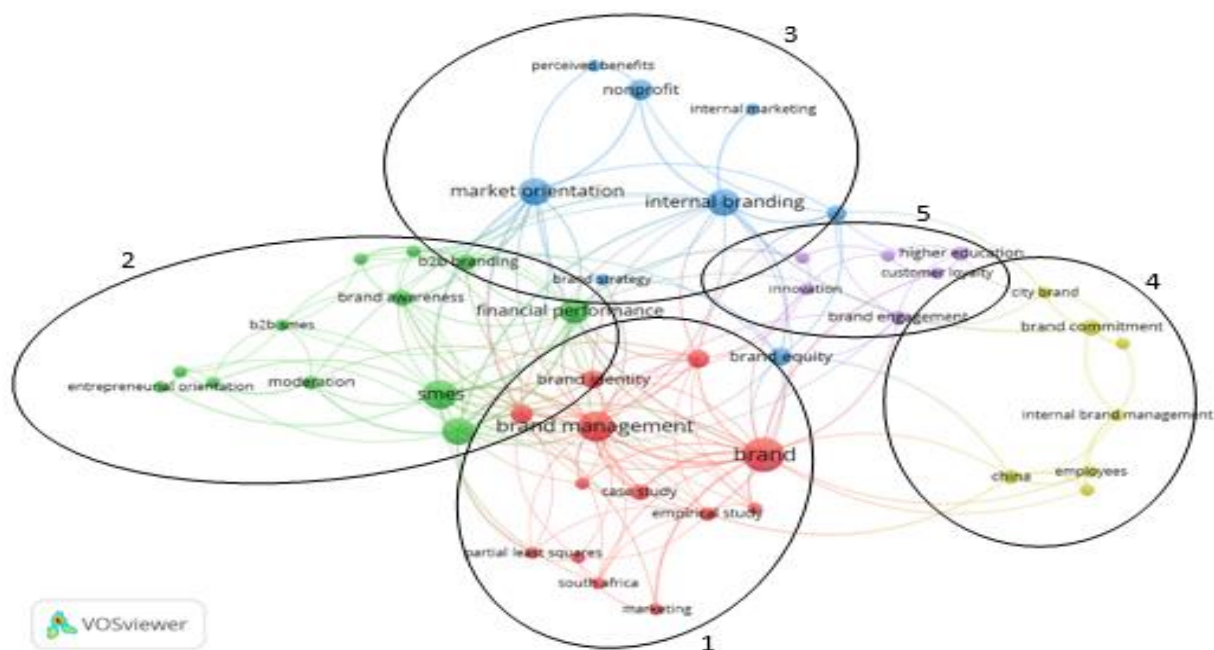


Figura 2. Coocorrência de palavras-chave.
Fonte: Dados da pesquisa.

5 Análise dos clusters e discussão dos resultados

Os resultados da análise de mais de 20 anos de literatura em *brand orientation* sugerem uma teoria em evolução. Produz, atualmente, mais trabalhos empíricos que focam nos impactos do uso dessa estratégia para a empresa e também em seus consumidores, além de discussões sobre estratégias híbridas, principalmente relacionando a orientação da marca com a orientação ao mercado.

Ao analisar cada cluster formado no acoplamento bibliográfico, percebe-se que o Cluster 1, intitulado Conceito de *brand orientation*, é formado por vários estudos qualitativos (Downer, 2016; Evans et al., 2012; Gromark & Melin, 2011, 2013; Gyrð-Jones, Helm & Munk, 2013; Lee, 2013; Merrilees, 2005; M'zungu & Merrilees, 2010; Rentschler et al., 2011; Wong & Merrilees, 2005; Wymer, Boenigk & Möhlmann, 2015), sendo que alguns deles, ao sugerirem modelos, deixam como lacuna de pesquisa o teste empírico desses. Além disso, os modelos existentes podem ser adaptados e testados sob uma ótica diferente. Mulyanegara (2011b), por exemplo, argumenta que existem poucos estudos considerando orientação da marca do ponto de vista do consumidor. Por outro lado, Wallace, Buil e Chernatony (2013) sugere explorar a orientação da marca em estruturas hierárquicas de matriz e filial, olhando para o papel do gestor local no desenvolvimento da identidade da marca e a influência do líder local e sua equipe. Já Gromark e Melin (2011) propõem a utilização de outras métricas financeiras para investigar os impactos da orientação da marca na performance financeira. Dessa forma, foram encontradas várias sugestões para a expansão dos modelos propostos por cada trabalho, sugerindo-se levar em consideração, por exemplo, a estratégia organizacional, a inovação, a atração e alocação de recursos e a sustentabilidade da vantagem competitiva (Bridson & Evans, 2004; Bridson et al., 2013; Evans et al., 2012; Ewing & Napoli, 2005; Mulyanegara, 2011a). Sob outra perspectiva, Simões e Dibb (2001) sugerem que se deva explorar como se dão as manifestações internas e externas da marca e quais os impactos gerados na organização e no comportamento do mercado. Já Urde e Koch (2014) sugerem que pesquisas futuras devam investigar quando, qual e como cada posicionamento de *brand orientation* ou *market orientation* deve ser aplicado na prática, além de estudar, do ponto de vista teórico e prático, os processos de posicionamento das marcas corporativas.

A aplicação da estratégia de *brand orientation* (Cluster 2) é formada por artigos em sua

maioria empíricos, que utilizam metodologias como análise fatorial, modelagem de equações estruturais, análise de clusters e regressões. A necessidade de expandir as pesquisas para outros contextos, tanto relacionados a setores, quanto a países, a fim de obter generalizações dos resultados, também se faz presente e pode ser explicada pela concentração da produção de artigos nesse tema principalmente na Austrália e em países da Europa. Boso, Carter e Annan (2016) sugerem pesquisas em países que compõem o BRICS (Brasil, Rússia, China, Índia e África do Sul) e o MINT (México, Indonésia, Nigéria e Turquia) e também trabalhos que comparem os resultados para economias desenvolvidas e em desenvolvimento, como realizado nos trabalhos de Laukkanen, Nagy, Hirvonen, Reijonen e Pasanen (2013) e de Reijonen, Hirvonen, Nagy, Laukkanen e Gabrielsson, (2015). Este último sugere que diferentes orientações estratégicas, além da *brand orientation*, podem impactar a relação entre *entrepreneurial orientation* e desempenho, incentivando os estudos de estratégias híbridas. A adoção de mais uma estratégia de orientação, também chamada de estratégia híbrida, ainda foi proposta por trabalhos como os de Anees-ur-Rehman, Saraniemi, Ulkuniemi e Hurmelinna-laukkanen (2017), Lee, O'Cass e Sok (2017), Reijonen, Laukkanen, Komppula e Tuominen (2012) e Reijonen, Párdányi, Tuominen, Laukkanen e Komppula (2014). Dentre as estratégias utilizadas nos estudos, a *market orientation* parece ser a mais recorrente, dado que também aparece como uma das palavras-chave em destaque de acordo com o resultado da coocorrência de palavras-chave (ver Figura 2).

O Cluster 3 tem como tema principal o desenvolvimento interno da marca. Assim, a aplicação da estratégia de *brand orientation* ao desenvolvimento interno da marca é composta por trabalhos que majoritariamente utilizam metodologias de análise fatorial, modelagem de equações estruturais e regressões simples e múltiplas. Algumas sugestões de pesquisas futuras envolvem avaliar ou gerar construtos que relacionem a *brand orientation* a características dos funcionários, como comprometimento, envolvimento, retenção e orientação interna ao cliente (Ahmad & Khan, 2014; Baumgarth & Schmidt, 2010; Biedenbach & Manzhynski, 2016; Huang & Tsai, 2013; Matanda & Ndubisi, 2013). Outros fatores externos, como flutuações do mercado, intensidade da concorrência e mudanças tecnológicas, que poderiam influenciar o desenvolvimento da marca interna por meio da orientação da marca, também são sugeridos como objetos de estudos futuros (Huang & Tsai, 2013). Especificamente na indústria hoteleira, King et al., (2013) percebem que a orientação da marca pode auxiliar a lidar com as diferenças dos valores culturais ocidentais que dominam esse setor e o desenvolvimento dele no contexto da cultural oriental. Essa área, entretanto, carece de mais estudos. De outra maneira, a relação entre a marca de determinados locais (país, região) e a orientação da marca é explorada por Ahn, Hyun e Kim (2016) e Hankinson (2012), de forma que se encontram lacunas no estudo de outros destinos e pesquisas futuras também podem levar em consideração o tamanho dos destinos (se são, por exemplo, cidades grandes ou pequenas em relação ao tamanho da população ou ao desenvolvimento local), os níveis de recursos destinados à marca e a arquitetura da marca. Sob outra ótica, Wirtz et al. (2013), que foi o artigo mais citado do cluster, propõe um modelo que relaciona a *brand orientation* ao engajamento dos consumidores em comunidades de marcas online (OBC's), sugerindo que pesquisas futuras poderiam testar empiricamente as diferenças entre BCs (comunidades de marca) on-line e off-line, explorando quando a firma deve escolher por um ou outra, assim como o modelo de antecedentes e consequentes. Também sugere desenvolver uma escala para mensurar o engajamento nas OBC's e testar esse engajamento na performance da marca, além de explorar os critérios para determinar quando é mais benéfico para a empresa gerenciar a OBC e quando o consumidor deve assumir o controle.

O quarto cluster, nomeado Impactos de *brand orientation*, é constituído por artigos tanto teóricos como empíricos. Wong e Merrilees (2015) estudaram os antecedentes e consequentes do engajamento da marca, mostrando que a *brand orientation* antecede essa relação e tem

consequências no desempenho financeiro, sugerindo ao final expandir o estudo para um contexto internacional, adicionando novas variáveis explicativas. Ao estudar o contexto internacional, Small, Melewar, Wong e Merrilees (2007) verificaram que a *brand orientation* é um determinante positivo da estratégia de marketing internacional e destaca que pesquisas futuras podem aplicar o modelo nos países sede das multinacionais. Contudo, Wong e Merrilees (2007, 2008) também trabalharam com a relação entre *brand orientation* e performance da marca e a lacuna entre a performance da marca e a estratégia de marketing que, de acordo com os autores, é parcialmente preenchida pela orientação à marca. Esses estudos necessitam de aplicações em outros países e setores, a fim de se obter uma generalização.

Por fim, o quinto cluster, intitulado *Brand orientation* no setor de educação, utiliza-se das metodologias de análise fatorial e modelagem de equações estruturais, e explora, por exemplo, a relação da *brand orientation* com a lealdade dos alunos, satisfação e intenção de continuação do curso (Casidy, 2014a; Casidy, 2013; Shahijan, Rezaei & Amin, 2016). Assim, os autores sugerem examinar a relação entre orientação ao mercado e orientação da marca e como esses construtos afetam a satisfação, a lealdade e comportamento de comunicação pós-matrícula (Casidy, 2013) e expandir e aprofundar os modelos, aplicando-os em cursos à distância (on-line) e outros tipos de métodos de aprendizagem (Casidy, 2014b; Shahijan et al., 2016).

Em resumo, percebe-se que setores como serviços e *nonprofit* possuem uma literatura relevante, mas ainda pouco desenvolvida, assim como a área de *business-to-business* e os estudos em ambientes on-line. Os aspectos internos da marca e a adoção de estratégias híbridas, principalmente com a orientação ao mercado, também se mostrou como uma linha de pesquisa que vem despertando interesse dentro da comunidade acadêmica, assim como os impactos da utilização dessas estratégias na performance da empresa.

6 Research Agenda

Como já apontado, os resultados mostram uma latente necessidade de diversificação das pesquisas em diferentes países, principalmente comparando as causas e efeitos da ação da estratégia de *brand orientation* em economias desenvolvidas e em desenvolvimento (Laukkanen et al., 2013). Ademais, alguns estudos (Bridson & Evans, 2004; Huang & Tsai, 2013; Osakwe, Boateng, Popa, Chovancová, & Soto-Acosta, 2016) demonstram que um bom trabalho de orientação da marca está relacionado com quesitos como diferenciação e engajamento, características que parecem ser ainda mais necessárias em setores como os de *nonprofit*, serviços e comércio online. Dessa forma, pesquisas futuras podem explorar a orientação da marca nesses setores, levando em consideração não só o benefício para as organizações (como ganho de desempenho financeiro), mas também o impacto em seus consumidores, considerando, por exemplo, se empresas sem fins lucrativos que são mais orientadas para a marca possuem maior confiabilidade e assim conseguem arrecadar mais doações ou atrair mais voluntários.

Ainda no setor sem fins lucrativos, tende a ser interessante observar o quanto essas empresas estão abertas para adotar estratégias de marketing (Ewing & Napoli, 2005), como a *brand orientation*, atingindo assim os benefícios gerados pela adoção dessa. Portanto, propõe-se verificar essas e outras barreiras de adoção da orientação da marca nesse setor. Ainda sobre a confiabilidade, na área de comércio online pode ser verificado se a orientação da marca impacta na confiabilidade deste tipo de varejo, afetando assim positivamente a intenção de compra do consumidor. Já no setor de serviços, a orientação da marca pode fortalecer a padronização, principalmente em empresas que atuam em diversas localidades, com matriz e filiais, garantindo a mesma experiência exclusiva da marca pelo consumidor, onde quer que ele utilize o serviço (Boso et al., 2016).

Em relação às métricas utilizadas, o desempenho financeiro parece ser uma métrica

bastante relevante e estudada como uma consequência de *brand orientation* (Anees-ur-Rehman et al., 2016). Entretanto, outros aspectos parecem ser pouco explorados, como sustentabilidade, inovação, produtividade, lealdade e personalidade da marca (Anees-ur-Rehman et al., 2017; Biedenbach & Manzhynski 2016; Bridson & Evans, 2004; Gisip & Harun, 2013). Pouco explorado também é o setor público, que possui poucos trabalhos nesse contexto, apesar de Gromark e Melin (2013) apontarem a *brand orientation* como uma alternativa interessante para a orientação para o mercado nesse setor.

Quanto aos trabalhos que tratam de *brand orientation* em conjunto com outra estratégia, percebe-se que a estratégia de orientação ao mercado é a que mais possui trabalhos (Anees-ur-Rehman et al., 2017; Gromark & Melin, 2013; Laukkanen et al., 2016; M'zungu & Merrilees, 2017; Reijonen & Laukkanen et al., 2012; Reijonen & Párdányi et al., 2014; Urde et al., 2013; Urde & Koch, 2014) mesmo que ainda não sejam em grande quantidade. Por outro lado, alguns poucos estudos avançam para o uso de outras estratégias como orientação para a tecnologia, para o consumidor, para a inovação e ao empreendedorismo. Também cabe investigar quando, como e qual posicionamento de mercado leva a adoção de determinada estratégia (Urde & Koch, 2014). Dos trabalhos que analisam o efeito de mais de uma estratégia ao mesmo tempo, alguns verificam esse fenômeno no contexto de pequenas e médias empresas (Chovancová, Osakwe & Ogbonna, 2015; Reijonen et al., 2012), sendo que esse segmento vem atraindo a atenção de diversos pesquisadores (Agostini & Nosella, 2016; Ciunova-Shuleska, Palamidovska-Sterjadovska, Osakwe & Omotoso, 2017; Hirvonen, Laukkanen & Reijonen, 2013; Muhonen, Hirvonen & Laukkanen, 2017; M'zungu, Merrilees & Miller, 2017; Osakwe, Chovancová & Ogbonna, 2016). Ainda, dentro do mix de características que determinado segmento pode apresentar, juntando, por exemplo, pequenas e médias empresas *Business-to-Business* e *Business-to-Consumer* de diferentes países com diferentes estratégias, a análise multigrupos pode ser uma poderosa ferramenta para analisar essas distinções, como no estudo de Reijonen et al. (2015). Ainda, outra linha para investigação são trabalhos que explorem a *brand orientation* tanto da perspectiva interna, ou seja, dos gestores e até mesmo dos funcionários, quanto externa, levando em consideração as percepções dos consumidores, trazendo assim uma visão holística dos efeitos de *brand orientation*.

Como conclusão, apesar do contínuo desenvolvimento do tema de *brand orientation*, há muito ainda a ser investigado. Levar em conta a diversificação entre países em diferentes estágios econômicos se faz necessária na tentativa de generalizar os modelos propostos. Além disso, dada a complexidade da adoção desse tipo de estratégia, mais pesquisas podem ser feitas no sentido de esclarecer os antecedentes, consequentes e barreiras da *brand orientation*.

Referências²

- *Agostini, L., & Nosella, A. (2016). The central role of a company's technological reputation in enhancing customer performance in the B2B context of SMEs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 42, 1-14.
- *Ahmad, N., & Khan, D. G. (2014). The Role of Brand Orientation, Market Orientation on Strengthening Internal Brand Equity: Evidences from Banking Sector of Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(17), 83.
- *Ahn, Y. J., Hyun, S. S., & Kim, I. (2016). City residents' perception of MICE city brand orientation and their brand citizenship behavior: A case study of Busan, South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(3), 328-353.
- *Anees-ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., & Hurmelinna-laukkanen, P. (2017). The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 585-606.
- *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.
- *Anees-ur-Rehman, M., Wong, H. Y., Sultan, P., & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(3), 303-315.
- *Apaydin, F. (2011). A proposed model of antecedents and outcomes of brand orientation for nonprofit sector. *Asian Social Science*, 7(9), 194.
- *Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.
- *Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.
- *Baxter, J., Kerr, G., & Clarke, R. J. (2013). Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1079-1098.
- *Biedenbach, G., & Manzhynski, S. (2016). Internal branding and sustainability: investigating perceptions of employees. *Journal of Product & Brand Management*, 25(3), 296-306.
- Börner, K., Chen, C., & Boyack, K. W. (2003). Visualizing knowledge domains. *Annual Review of Information Science and Technology*, 37(1), 179-255.
- *Boso, N., Carter, P. S., & Annan, J. (2016). When is brand orientation a useful strategic posture?. *Journal of Brand Management*, 23(4), 363-382.
- *Bridson, K., Evans, J., Mavondo, F., & Minkiewicz, J. (2013). Retail brand orientation, positional advantage and organisational performance. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 23(3), 245-264.
- *Bridson, K., & Evans, J. (2004). The secret to a fashion advantage is brand orientation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 403-411.
- *Burmman, C., & König, V. (2011). Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers?. *Journal of Brand Management*, 18(6), 374-393.
- Callon, M., Courtial, J.-P., Turner, W. A., & Bauin, S. (1983). From translations to problematic networks: An introduction to co-word analysis. *Information (International Social Science Council)*, 22(2), 191-235.
- *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.
- *Casidy, R. (2014a). Brand orientation and service quality in online and offline environments: Empirical examination in higher education. *Services Marketing Quarterly*, 35(3), 236-254.
- *Casidy, R. (2014b). Linking brand orientation with service quality, satisfaction, and positive word-of-mouth: Evidence from the higher education sector. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 26(2), 142-161.
- *Casidy, R. (2013). The role of brand orientation in the higher education sector: a student-perceived paradigm. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 25(5), 803-820.
- Cobo, M. J., López-Herrera, A. G., Herrera-Viedma, E., & Herrera, F. (2011). Science mapping software tools: Review, analysis, and cooperative study among tools. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(7), 1382-1402.
- *Chovancová, M., Osakwe, C. N., & Ogbonna, B. U. (2015). Building strong customer relationships through brand orientation in small service firms: An empirical investigation. *Croatian Economic Survey*, 17(1), 111-138.
- *Ciunova-Shuleska, A., Osakwe, C. N., & Palamidovska-Sterjadovska, N. (2016). Complementary impact of capabilities and brand orientation on SMBs performance. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1270-1285.
- *Ciunova-Shuleska, A., Palamidovska-Sterjadovska, N., Osakwe, C. N., & Omotoso, J. (2017).

- The impact of customer retention orientation and brand orientation on customer loyalty and financial performance in SMEs: Empirical evidence from a Balkan country. *Journal of East European Management Studies*, 22(1), 83-104.
- *Dechawatanapaisal, D. (2018). Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Personnel Review*, 47(3), 675-693.
- *Downer, L. (2016). It's the equity stupid! Protecting the value of the partisan brand. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 28(1), 22-39.
- Egghe, L., & Rousseau, R. (2002). Co-citation, bibliographic coupling and a characterization of lattice citation networks. *Scientometrics*, 55(3), 349-361.
- *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.
- Fischer, M., Völckner, F., & Sattler, H. (2010). How important are brands? A cross-category, cross-country study. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 823-839.
- *Gisip, I. A., & Harun, A. (2013). Antecedents and outcomes of brand management from the perspective of resource based view (RBV) theory. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4(10), 432.
- *Gromark, J., & Melin, F. (2013). From market orientation to brand orientation in the public sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1099-1123.
- *Gromark, J., & Melin, F. (2011). The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, 18(6), 394-410.
- *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, G. (2012). The measurement of brand orientation, its performance impact, and the role of leadership in the context of destination branding: An exploratory study. *Journal of Marketing Management*, 28(7-8), 974-999.
- *Hankinson, P. (2001). Brand orientation in the Top 500 fundraising charities in the UK. *Journal of Product & Brand Management*, 10(6), 346-360.
- *Harrison-Walker, L. J. (2014a). Manifestations of a strategic brand orientation. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 203-216.
- *Harrison-Walker, L. J. (2014b). Strategic brand orientation and its antecedents. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(2), 49-65.
- *Hirvonen, S., Laukkanen, T. (2014). Brand orientation in small firms: an empirical test of the impact on brand performance. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 41-58.
- *Hirvonen, S., Laukkanen, T., & Reijonen, H. (2013). The brand orientation-performance relationship: An examination of moderation effects. *Journal of Brand Management*, 20(8), 623-641.
- *Hirvonen, S., Laukkanen, T., & Salo, J. (2016). Does brand orientation help B2B SMEs in gaining business growth?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 472-487.
- Hjørland, B. (2002). Domain analysis in information science: eleven approaches—traditional as well as innovative. *Journal of Documentation*, 58(4), 422-462.
- *Huang, Y., & Huddleston, P. (2009). Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(11), 975-992.
- *Huang, Y. T., & Tsai, Y. T. (2013). Antecedents and consequences of brand-oriented companies. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 2020-2041.
- *Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202-216.

- Jarneving, B. (2005). A comparison of two bibliometric methods for mapping of the research front. *Scientometrics*, 65(2), 245-263.
- Kessler, M. M. (1963). Bibliographic coupling between scientific papers. *American Documentation*, 14(1), 10-25.
- *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.
- *King, C., So, K. K. F., & Grace, D. (2013). The influence of service brand orientation on hotel employees' attitude and behaviors in China. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 172-180.
- *Laforet, S. (2017). Effects of organisational culture on brand portfolio performance. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 92-110.
- *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.
- *Laukkanen, T., Tuominen, S., Reijonen, H., & Hirvonen, S. (2016). Does market orientation pay off without brand orientation? A study of small business entrepreneurs. *Journal of Marketing Management*, 32(7-8), 673-694.
- *Lee, W. J., O'Cass, A., & Sok, P. (2017). Unpacking brand management superiority: Examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalisation. *European Journal of Marketing*, 51(1), 177-199.
- *Lee, W. J., O'Cass, A., & Sok, P. (2016). Why doesn't our branding pay off: Optimising the effects of branding through innovation. *European Journal of Marketing*, 50(3/4), 509-529.
- *Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1124-1142.
- Li, H., An, H., Wang, Y., Huang, J., & Gao, X. (2016). Evolutionary features of academic articles co-keyword network and keywords co-occurrence network: Based on two-mode affiliation network. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 450, 657-669.
- *Liu, G., Chapleo, C., Ko, W. W., & Ngugi, I. K. (2015). The role of internal branding in nonprofit brand management: An empirical investigation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 319-339.
- *Liu, G., Ko, W. W., & Chapleo, C. (2017). Managing employee attention and internal branding. *Journal of Business Research*, 79, 1-11.
- *Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2017). IMC capability: antecedents and implications for brand performance. *European Journal of Marketing*, 51(3), 421-444.
- Marchiori, D., & Mendes, L. (2018). Knowledge management and total quality management: foundations, intellectual structures, insights regarding evolution of the literature. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-35.
- *Mandarić, M., Milovanović, V., & Sekulić, D. (2013). Contribution of brand orientation to business performances of Serbian companies. *Metalurgia International*, 18(4), 72.
- *Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055.
- *Merrilees, B. (2005). Radical brand evolution: a case-based framework. *Journal of Advertising Research*, 45(2), 201-210.
- *Muhonen, T., Hirvonen, S., & Laukkanen, T. (2017). SME brand identity: its components, and performance effects. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 52-67.
- *Mulyanegara, R. C. (2011a). The relationship between market orientation, brand orientation and perceived benefits in the non-profit sector: a customer-perceived paradigm. *Journal of Strategic Marketing*, 19(5), 429-441.
- *Mulyanegara, R. C. (2011b). The role of brand orientation in church participation: An

- empirical examination. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23(3), 226-247.
- *M'zungu, S. D., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). Brand management to protect brand equity: A conceptual model. *Journal of Brand Management*, 17(8), 605-617.
- *M'zungu, S. D., Merrilees, B., & Miller, D. (2017). Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles. *Journal of Strategic Marketing*, 25(4), 275-288.
- Napoli, J. (2006). The impact of nonprofit brand orientation on organisational performance. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 673-694.
- *Neuvonen, H. (2016). Toward a model of brand strategy adoption. *Journal of Brand Management*, 23(2), 197-215.
- *O'Cass, A., & Voola, R. (2011). Explications of political market orientation and political brand orientation using the resource-based view of the political party. *Journal of Marketing Management*, 27(5-6), 627-645.
- *Osakwe, N. C., Boateng, H., Popa, S., Chovancová, M., & Soto-Acosta, P. (2016). Understanding cosmopolitan consumers' repeat purchasing in the eMarketplace: contribution from a brand orientation theoretical perspective. *E & M Ekonomie a Management*, 19(4), 149-166.
- *Osakwe C. N., Chovancová, M., & Ogbonna, B. U. (2016). Linking SMEs profitability to brand orientation and market-sensing capability: A service sector evidence. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 24(1), 34-40.
- *Osakwe, C. N. (2016). Crafting an Effective Brand Oriented Strategic Framework for Growth-Aspiring Small Businesses: A Conceptual Study. *The Qualitative Report*, 21(2), 163-177. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol21/iss2/1>
- *Powell, S. M. (2016). Journal of Brand Management—Yearend review 2016. *Journal of Brand Management*, 23(6), 601-611.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- *Reid, M., Luxton, S., & Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34(4), 11-23.
- *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.
- *Reijonen, H., Laukkanen, T., Komppula, R., & Tuominen, S. (2012). Are growing SMEs more market-oriented and brand-oriented?. *Journal of Small Business Management*, 50(4), 699-716.
- *Reijonen, H., Párdányi, S., Tuominen, S., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2014). Are growth-oriented SMEs more likely to adopt market and brand orientations?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(2), 250-264.
- *Renton, M., Daellenbach, U., & Davenport, S. (2016). Finding fit: An exploratory look at SME brand orientation and brand management in the New Zealand food and beverage sector. *Journal of Brand Management*, 23(3), 289-305.
- *Rentschler, R., Bridson, K., & Evans, J. (2011). Portrait of a star: National Gallery of Victoria. *International Journal of Arts Management*, 13(2), 59-73.
- *Santos-Vijande, M. L., del Río-Lanza, A. B., Suárez-Álvarez, L., & Díaz-Martín, A. M. (2013). The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, 66(2), 148-157.
- *Schmidt, H. J., Mason, R., Steenkamp, P., & Mugobo, V. (2017). Does brand orientation contribute to retailers' success? An empirical study in the South African market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 210-222.

- *Shahijan, M. K., Rezaei, S., & Amin, M. (2016). International students' course satisfaction and continuance behavioral intention in higher education setting: an empirical assessment in Malaysia. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 41-62.
- Simon, C. J., & Sullivan, M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: A financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- *Simões, C., & Dibb, S. (2001). Rethinking the brand concept: new brand orientation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 217-224.
- *Small, J., Melewar, T., Yin Wong, H., & Merrilees, B. (2007). Multiple roles for branding in international marketing. *International Marketing Review*, 24(4), 384-408.
- Su, H. N., & Lee, P. C. (2010). Mapping knowledge structure by keyword co-occurrence: a first look at journal papers in Technology Foresight. *Scientometrics*, 85(1), 65-79.
- *Terglav, K., Ruzzier, M. K., & Kaše, R. (2016). Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management's leadership-commitment relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 1-11.
- *Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation—From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13-20.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
- *Urde, M. (1994). Brand orientation - a strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.
- *Urde, M., & Koch, C. (2014). Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management*, 23(7), 478-490.
- Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- *Varadarajan, B. (2018). Branding Strategies of a Private International School. *The Qualitative Report*, 23(4), 932-948.
- *Veljković, S., & Kaličanin, Đ. (2016). Improving business performance through brand management practice. *Economic Annals*, 61(208), 137-167.
- *Wallace, E., Buil, I., & de Chernatony, L. (2013). Brand orientation and brand values in retail banking. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1007-1029.
- Waltman, L., Van Eck, N. J., & Noyons, E. C. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629-635.
- *Wirtz, J., Den Ambtman, A., Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Van De Klundert, J., Canli, Z. G., & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24(3), 223-244.
- *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. (2015). An empirical study of the antecedents and consequences of brand engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(4), 575-591.
- *Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). Closing the marketing strategy to performance gap: the role of brand orientation. *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402.
- *Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2008). The performance benefits of being brand-orientated. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 372-383.
- *Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The conceptualization of nonprofit marketing orientation: A critical reflection and contributions toward closing the practice-theory gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117-134.
- *Zhang, J., Jiang, Y., Shabbir, R., & Zhu, M. (2016). How brand orientation impacts B2B service brand equity? An empirical study among Chinese firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 83-98.

Nota:

- 1 O trabalho de Wirtz et al. (2013) aparece na Figura 1 como Aksoy et al. (2013) devido a listagem de autores da base da Scopus.
- 2 Os artigos precedidos por asterisco foram utilizados na análise bibliométrica.