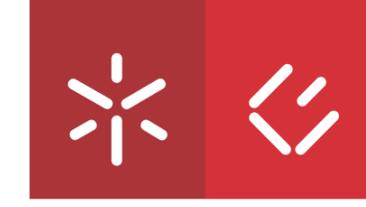


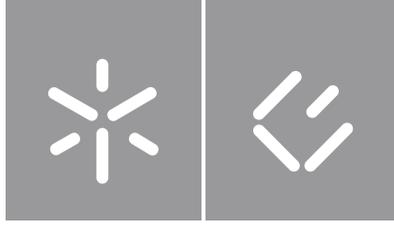


Ana Helena Magalhães Ferreira

O papel do marketing no desenvolvimento da legitimidade de novas marcas: Perspetiva dos empreendedores e do mercado

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão





Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Helena Magalhães Ferreira

**O papel do marketing no desenvolvimento
da legitimidade de novas marcas:
Perspetiva dos empreendedores e do
mercado**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Marketing e Estratégia

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Elisabete Maria Sampaio Sá

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição
CC BY**

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

À minha família, pela oportunidade, pelo apoio e pela compreensão demonstrados durante a realização deste estudo.

Ao Francisco, pela paciência, pela motivação e, principalmente, por nunca me ter deixado desistir.

À Professora Elisabete Sá, um agradecimento especial, pela sua orientação e ajuda. Pela atenção e disponibilidade constantes, essenciais durante todo o processo.

Ao Professor Joaquim pela simpatia, pela disponibilidade e pela ajuda imprescindível.

Aos meus amigos e colegas de mestrado, pela partilha e pelo companheirismo.

Finalmente, agradecer a todos aqueles que participaram no estudo e tornaram esta investigação possível.

“The most difficult thing is the decision to act, the rest is merely tenacity”

Amelia Earhart

Declaração de Integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Assinatura: _____

Resumo

O papel do marketing no desenvolvimento da legitimidade de novas marcas:
Perspetiva dos empreendedores e do mercado

Motivado pela inegável incerteza sentida no desenvolvimento de jovens empresas, esta pesquisa foca-se no estudo do conceito da legitimidade e na sua importância na criação e no crescimento de uma nova organização. Nesse sentido, pretende-se explorar e analisar a importância do marketing na obtenção deste recurso considerado crítico para as empresas, sendo elas jovens ou já estabelecidas (Zimmerman & Zeitz, 2002; Zeitz 2016; Aldrich & Fiol, 1994). A literatura na área revelou-se escassa pelo que é, ainda, um ‘mistério’ perceber quais os fatores que desencadeiam o crescimento e o êxito de novas empresas; o presente estudo pretende contribuir para o aumento do conhecimento na área e esclarecer algumas dúvidas ainda presentes, reduzindo, assim, o GAP.

O estudo inicia-se com uma perspetiva teórica que aborda os conceitos chave inerentes ao tema. Dada a natureza exploratória da investigação, numa segunda fase, foi aplicada uma metodologia mista. Foram realizadas entrevistas a oito empresas, de forma a enumerar as ações de marketing percebidas como possíveis antecedentes de legitimidade. Foram, também, realizados questionários ao mercado com o intuito de entender qual a relação entre os antecedentes da legitimidade e a sua perceção, bem como compreender a influência deste fator no comportamento de compra, na confiança e na lealdade do cliente. Na tentativa de perceber a influência da idade da empresa na perceção da legitimidade e na atitude e comportamento do consumidor foram submetidos dois questionários através dos quais, a partir da metodologia de vinhetas, foram apresentadas duas empresas – uma empresa estabelecida e uma start-up. O estudo sugere uma escala de antecedentes de legitimidade, representando um dos contributos desta investigação.

Os resultados mostram que, independentemente da experiência da empresa no mercado, a legitimidade é um recurso fundamental no crescimento de uma organização, sendo verificada uma relação positiva entre este recurso e a atitude e o comportamento do consumidor. Contudo, a relação entre os antecedentes e a perceção da legitimidade revela-se mais frágil, indicando que nem todos os antecedentes referidos pelos empreendedores entrevistados são, de facto, valorizados pelo consumidor.

Palavras-chave: afirmação da marca, legitimidade, marketing empreendedor, startup

Abstract

The role of marketing in the development of the legitimacy of a new brand:
Entrepreneur's and Market's perspective

Driven by the feeling of undeniable uncertainty natural to the development of young companies, this study focus on the concept of legitimacy and its relevance in the creation and development of new organizations. In this regard, it is our purpose to exploit and analyse the relevance of marketing as an instrument to obtain this critical resource for both, young or mature companies (Zimmerman & Zeitz, 2002; Zeitz 2016; Aldrich & Fiol, 1994). The lack of literature related with entrepreneurship and legitimacy has been a major issue when trying to identify which factors may trigger the success and growth of new companies. This study aims to contribute for the development of knowledge as well as for the clarification of any remaining doubts within this field of studies.

The first phase of this study begins with a theoretical point of view, which addresses the theme's key concepts. Given the exploratory nature of this study, in a second phase, it was conducted a mixed methodology. Initially were arranged interviews with 8 different companies, with the purpose of listing marketing actions who could have been understood as background for legitimacy. Additionally, a market survey was submitted with the aim of comprehend the relation between the background for legitimacy and its perception, as well as understanding the influence of this factor in the client's purchase behaviour, trustworthiness and loyalty. In an attempt to comprehend the influence of a firm's age in the perception of legitimacy and consumer behaviour were submitted two surveys through which, using the vignette methodology, were presented two companies – a start-up and a mature one.

The study suggests a scale of background for legitimacy, representing this way one of the research's major contribution.

The results show that, independently of the firm's experience in the market, legitimacy is a fundamental resource for the growth of an organization, as it is observed a positive relation between this resource and the consumer conduct and behaviour. Nonetheless, the relation between the background and perception of legitimacy proved to be more fragile, stating that not all the background referred by the entrepreneurs interviewed are, in fact, appreciated by the consumer.

Key-words: brand statement, entrepreneur marketing, legitimacy, start-up

Índice Geral

Agradecimentos	i
Declaração de Integridade.....	iii
Resumo.....	iv
Abstract.....	v
Índice Geral	vi
Índice de Figuras	viii
Índice de Tabelas.....	ix
A. Introdução	1
B. Revisão da Literatura	5
1. Novos negócios e os desafios à afirmação das suas marcas.....	5
1.1. Empreendedorismo	5
1.2. Desafios na afirmação de novas marcas no mercado.....	7
2. Legitimidade	8
2.1. Definição de Legitimidade.....	8
2.2. Medição de legitimidade.....	10
2.3. A importância da legitimidade para novas empresas.....	12
2.4. As fontes de legitimidade.....	14
3. O papel do marketing na obtenção de legitimidade de marcas de novas empresas.....	15
3.1. Marketing empreendedor.....	15
3.2. Dimensões do marketing empreendedor.....	17
3.3. Marketing empreendedor vs Marketing tradicional.....	19
C. Metodologia.....	22
4. Opções metodológicas.....	22
4.1. Objetivos.....	22
4.2. Modelo teórico	23
4.3. Hipóteses.....	24
4.4. Abordagem de pesquisa	25
4.5. Recolha e análise dos dados.....	27
4.5.1. Entrevista	27
4.5.2. Inquérito.....	31
4.5.3. MEV – Metodologia de vinhetas.....	33
4.6. Amostragem e caracterização da amostra.....	35
4.6.1. Empreendedores	35
4.6.2. Consumidores	37
A) Amostra 1 – Vinheta empresa Estabelecida.....	39
B) Amostra 2 – Vinheta empresa startup	40
D. Resultados e Discussão.....	42
5. Apresentação dos resultados	42
5.1. Consistência interna e fiabilidade das escalas.....	42
5.1.1. Fontes de legitimidade na amostra 1 – Vinheta Empresa estabelecida.....	43

5.1.2.	Fontes de legitimidade na amostra 2 – Vinheta Empresa Startup.....	44
5.1.3.	Escala de legitimidade nas amostras 1 e 2.....	46
5.1.4.	Efeitos da legitimidade na atitude e comportamento do consumidor nas amostras 1 e 2 50	
5.2.	Exploração de diferenças nas variáveis do modelo entre as duas amostras.....	51
5.2.1.	Comparação da avaliação da importância das fontes de legitimidade entre a amostra 1 e 2	51
5.2.2.	Comparação da percepção da legitimidade entre as amostras 1 e 2.....	52
5.2.3.	Comparação da atitude e comportamento do consumidor (outcomes) entre amostras 1 e 2	53
5.3.	Avaliação dos efeitos das fontes de legitimidade na legitimidade percebida e desta nos outcomes	54
5.3.1.	Modelo de predição da legitimidade na amostra 1 – vinheta empresa estabelecida....	55
5.3.2.	Modelo de predição dos outcomes na amostra 1 – vinheta empresa estabelecida.....	56
5.3.3.	Modelo de predição da legitimidade na amostra 2 – vinheta empresa startup	57
5.3.4.	Modelo de predição dos outcomes na amostra 2 – vinheta empresa startup	58
6.	Verificação das hipóteses e discussão dos resultados.....	59
6.1.	Modelo de predição.....	59
6.1.1.	Amostra 1 – vinheta empresa estabelecida	60
6.1.2.	Amostra 2 - Startuo.....	62
6.2.	Diferenças entre amostras.....	64
E.	Conclusões.....	66
7.	Conclusões	66
8.	Limitações	70
9.	Estudos futuros	71
F.	Apêndices.....	72
	Apêndice A - Guião da entrevista.....	72
	Apêndice B – Inquérito (amostra 1 e 2)	73
	Apêndice C – Escala de antecedentes de legitimidade.....	81
G.	Referências.....	82
H.	Anexos.....	87
	Anexo A – Escala original da percepção de legitimidade	87

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo teórico e hipóteses de pesquisa	23
Figura 2. Setor de atividade das empresas.....	36
Figura 3. Posição exercida pelo entrevistado	37
Figura 4. Ano de fundação das empresas entrevistadas	37
Figura 5. Distribuição dos inquiridos por género (%) – amostra 1.....	39
Figura 6. Distribuição dos inquiridos por faixa etária (%) – amostra 1.....	39
Figura 7. Distribuição dos inquiridos por habilitação académica (%) – amostra 1	40
Figura 8. Distribuição dos inquiridos por género (%) – amostra 2.....	40
Figura 9. Distribuição dos inquiridos por faixa etária (%) - amostra 2.....	41
Figura 10. Distribuição dos inquiridos por habilitação académica – amostra 2.....	41
Figura 11. Síntese do teste de hipóteses do estudo – amostra 2	60
Figura 12. Síntese do teste de hipóteses do estudo – amostra 2	62

Índice de Tabelas

Tabela 1. Definições de legitimidade	9
Tabela 2. Dimensões do marketing empreendedor.....	18
Tabela 3. Características do marketing tradicional vs. Marketing empreendedor	20
Tabela 4. As cinco dimensões da legitimidade, respetivos códigos e citações	29
Tabela 5. Estrutura do questionário	32
Tabela 6. Vinhetas referentes à empresa estabelecida e start-up	35
Tabela 7. Consistência interna da escala de antecedentes de legitimidade – amostras 1 e 2	45
Tabela 8. Consistência interna da escala de medição de legitimidade – amostras 1 e 2	47
Tabela 9. Consistência interna da escala de medição de legitimidade – escala original e amostra 1.....	49
Tabela 10. Consistência interna da escala de medição de legitimidade – escala original e amostra 2	49
Tabela 11. Consistência interna da escala de outcomes de legitimidade – amostras 1 e 2.....	50
Tabela 12. Comparação da avaliação da importância das fontes legitimidade entre as amostras 1 e 2.....	52
Tabela 13. Comparação da perceção de legitimidade entre as amostras 1 e 2	53
Tabela 14. Comparação dos outcomes da legitimidade entre as amostras 1 e 2	54
Tabela 15. Modelo de predição da legitimidade na amostra 1	56
Tabela 16. Modelo de predição dos outcomes amostra 1	56
Tabela 17. Modelo de predição da legitimidade na amostra 2	57
Tabela 18. Modelo de predição dos outcomes na amostra 2	58
Tabela 19. Teste das hipóteses formuladas – amostra 1	61
Tabela 20. Teste das hipóteses formuladas – amostra 2	63

A. Introdução

Perceber a razão pela qual algumas empresas sobrevivem enquanto outras falham é uma das principais dúvidas na área de gestão estratégica (Suárez & Utterback, 1995); o interesse em relação ao tema é crescente uma vez que evidências recentes indicam que as empresas têm vindo a falhar cada vez mais e mais rapidamente (Govindarajan & Srivastava, 2017). Nesse sentido, a literatura revela, também, que a taxa de insucesso das novas empresas é avassaladoramente elevada (Altman, 1983; Headd, 2003; Cressy, 2006; Machado & Espinha, 2005; Mourão e Oliveira, 2012), daí a necessidade de perceber quais os fatores que desencadeiam o crescimento e o êxito dos jovens investimentos.

Perante diversas condicionantes possíveis, a legitimidade é tida como um fator determinante na sobrevivência de novas empresas e/ou marcas (Zimmerman & Zeitz, 2002). De acordo com os autores, trata-se de um recurso crítico para a obtenção de outros recursos como funcionários qualificados (Williamson, 2000), *know-how*, apoio financeiro e governamental e, também, clientes (Wiewel & Hunter, 2006) todos eles necessários ao crescimento das novas organizações (Aldrich & Fiol, 1994; Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977).

Numa perspetiva geral, e de acordo com a literatura a legitimidade, é a relação entre as práticas adotadas pela empresa e aquelas que são praticadas e aprovadas pelo sistema social em que a empresa existe (Zeitz, 2016). É reconhecido o seu impacto nos novos investimentos, sendo vista como um meio de reduzir a '*liability of newness*' (Stinchcombe, 1965). A legitimidade é considerada ingrediente essencial para o sucesso e sobrevivência de uma organização (Hunt & Aldrich, 1996; Starr & MacMillan, 1990) e, retrospectivamente, pode ser vista como uma das razões da sobrevivência e sucesso da organização (Zeitz 2016). Nesse sentido parece, então, haver uma tendência que indica que criar uma perceção de atratividade, credibilidade ou legitimidade é importante para que as organizações sejam consideradas significativas, previsíveis e confiáveis (Suchman, 1995).

No entanto, ainda que a legitimidade seja uma questão crítica enfrentada pelas organizações e, embora o conceito seja frequentemente aplicado a novas empresas, a pesquisa sobre o tema está, ainda, numa fase embrionária – gap (Zeitz 2016). Não é clara a forma como as empresas

adquirem esse recurso ainda que este seja necessário e essencial para o crescimento de uma empresa, recente ou já estabelecida (Zeititz 2016; Aldrich & Fiol, 1994). Desta forma, surgem várias interrogações; como já referido é tido que a criação de uma nova empresa exige que os empreendedores adquiram recursos (Aldrich e Martinez; 2001). Assim sendo, como é que novos empreendedores podem ter acesso a esses mesmos recursos (Tornikoski & Newbert, 2007)? Como estabelecer legitimidade para atrair recursos suficientes para construir e vender os primeiros produtos de uma empresa (DiMaggio, 1991)? Se uma empresa precisa de legitimidade para crescer como é que obtém essa mesma legitimidade no início da atuação? Que provas dar aos *stakeholders* e investidores (Zott & Huy, 2008)?

Nesse sentido, e de forma a responder às questões relacionadas com a afirmação de uma nova organização, são vários os autores que destacam a crescente importância do marketing no sucesso de jovens e pequenas e médias empresas (Brooksbank, Kirby, Tompson, & Taylor, 2003; Keh, Nguyen, & Ng, 2007). A pesquisa mostra, ainda, que a adoção de práticas e conceitos de marketing podem ajudar novos investimentos a alcançar vantagem competitiva a longo prazo (Gilmore, 2011). No caso de jovens empresas e de pequena dimensão o processo de marketing tende a ser mais simples, informal e intuitivo, quando comparado com as práticas aplicadas a empresas já estabelecidas (Carson, 2002; Gilmore, 2011). Os novos investimentos destacam-se pela criatividade, pela adoção de práticas de gestão únicas e personalizadas, pela resposta rápida a situações menos favoráveis (Evans & Moutinho, 1999; Stokes & Fitchew, 1997) e tantas outras características.

Motivada pelas questões ainda presentes em relação à sobrevivência e crescimento de novas empresas, esta pesquisa centra-se e tem como principal propósito o estudo da legitimidade, bem como a influência do marketing na obtenção deste recurso.

Nesse seguimento, e como forma de reduzir a incerteza das novas marcas perante o futuro, a presente dissertação surge na tentativa de responder às seguintes questões:

- a) Quais as ações de marketing empreendedor que poderão ser mais eficazes no desenvolvimento da legitimidade de uma nova empresa perante o seu mercado?
- b) Qual o efeito da legitimidade na atitude e comportamento dos clientes da marca de uma nova empresa?

Com o intuito de auxiliar na resolução do problema de pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Identificar as ações de marketing percebidas por gestores de novas empresas, como mais eficazes na aquisição de legitimidade da sua marca.
- Explorar os efeitos, dessas ações de marketing na atribuição de legitimidade a novas marcas por parte do mercado.
- Identificar até que ponto a legitimidade decorrente dessas práticas influencia a intenção de compra, a confiança e a lealdade dos potenciais clientes e clientes existentes de novas empresas.
- Perceber se há diferenças em relação à importância das fontes de legitimidade e à percepção da legitimidade entre empresas mais jovens e de reduzida dimensão e empresas estabelecidas.

A resposta às questões e objetivos apresentados pretende contribuir para aumentar o conhecimento acerca da legitimidade que, de acordo com a literatura (Aldrich & Martinez, 2001; Zeitz, 2016) é ainda uma incógnita.

Toda a pesquisa foi desenvolvida com o propósito principal de perceber qual a influência da legitimidade no comportamento do consumidor de novas marcas, explorando as práticas de marketing empreendedor como fontes dessa legitimidade. Para este propósito e dado o seu caráter exploratório o estudo segue uma abordagem mista, através da conjugação de métodos qualitativos e quantitativos. Adotou-se uma análise passo-a-passo dos dados e, nesse sentido, foram realizados estudos sequenciais onde foram conjugados entrevistas e questionários. As entrevistas exploratórias foram direcionadas a gestores de jovens empresas e os inquéritos por questionário foram aplicados junto de consumidores.

No que diz respeito à estrutura da dissertação, a presente investigação divide-se em cinco secções. Na primeira secção, a introdução, são apresentados a relevância do estudo, uma breve descrição da pesquisa, bem como a apresentação da hipótese geral de pesquisa e delimitação dos objetivos. A secção seguinte compreende uma revisão da literatura existente, que permite a fundamentação do modelo teórico bem como das hipóteses a testar; são focados os desafios das novas marcas no mercado, a ação e características do marketing empreendedor e é, ainda, abordada a temática da legitimidade. A terceira secção aborda o modelo concetual do estudo e a metodologia de

trabalho adotada. São apresentados os objetivos, o modelo teórico do estudo e respetivas hipóteses, a abordagem de pesquisa adotada, os métodos de recolha e análise de dados e, ainda, a caracterização demográfica da amostra em questão. Na secção seguinte é apresentada a análise dos dados de acordo com diferentes testes estatísticos. É ainda parte desta secção a corroboração das hipóteses e a discussão dos resultados do estudo. No último capítulo, é apresentada a conclusão da dissertação, as contribuições académicas, as limitações do estudo e as sugestões para futuras investigações

B. Revisão da Literatura

1. Novos negócios e os desafios à afirmação das suas marcas

1.1. Empreendedorismo

Numa economia global, onde as empresas atuam como concorrentes, clientes e colaboradoras e na qual os consumidores são cada vez mais atentos e exigentes (Morris, Schindehutte, & LaForge 2002), o ambiente de negócios é cada vez mais competitivo. Aspectos como a alteração dos mercados (mudanças, sobreposição, fragmentação), a reformulação dos canais de distribuição, o encurtamento do ciclo de vida dos produtos e a inovação dos modelos de negócio conduzem ao aumento do risco percebido e à diminuição da capacidade de previsão, exigindo novas formas de gestão de negócio (Morris, Schindehutte, & LaForge 2002; Hamel, 2000). Neste contexto, é importante que as empresas estejam dispostas a assumir riscos, avançar perante a incerteza e experimentar novos produtos/ serviços de modo a superarem a concorrência e, assim, sobreviverem e prosperarem (Todeschini, Cortimiglia, Callegaro-de-Menezes, & Ghezzi, 2017; Wiklund & Shepherd, 2005)

É, por isso, fundamental que uma organização seja inovadora, proactiva, diferenciadora face ao mercado existente e que revele uma orientação estratégica empreendedora; fatores que, de uma forma geral, melhoram o desempenho das empresas (Wiklund & Shepherd 2005). Pode afirmar-se que uma perspetiva empreendedora é refletida na máxima “a natureza do negócio é tornar o seu próprio produto obsoleto” (Morris & Sexton, 1996). No contexto do marketing, a orientação empreendedora reflete a sinergia entre a orientação de mercado e a orientação empreendedora, integrando capacidades empreendedoras específicas, como a de reconhecer e explorar oportunidades, assumir riscos e desenvolver vantagem competitiva a partir da inovação e mudança (Morrish, 2011; Bocconcelli et al., 2018).

A literatura sugere que o empreendedorismo é o principal agente de mudança num sistema económico (Birch & MacCracken 1981), que pode ser visto como um meio de diferenciação de uma marca/negócio (Wiklund & Shepherd, 2005). É definido como a predisposição por parte da empresa para arriscar na esperança de alcançar vantagens e ganhos, comprometendo esforços e recursos (Penrose, 1995). A ação empreendedora é considerada necessária em economias saudáveis e dinâmicas, atuando como desestabilizador do equilíbrio económico e levando, assim,

à otimização do existente (Schumpeter, 1934). Essa rutura de equilíbrio económico é referida na literatura como 'destruição criativa' (Schumpeter, 1934).

As atividades empreendedoras criam a capacidade de descobrir novas oportunidades, atribuindo, assim, diferenciação, valor e vantagem competitiva à empresa, perante a concorrência (Wiklund & Shepherd 2005, Bocconcelli et al., 2018). Essa visão aplica-se não só na criação de novas empresas, mas também na renovação estratégica das existentes (Wiklund & Shepherd, 2005). O processo inclui as atividades necessárias para a identificação de oportunidades, definição do conceito de negócio, avaliação e adoção de recursos necessários e, por fim, gestão do empreendimento (Wiklund & Shepherd, 2005). O empreendedor procura a mudança, responde de forma inovadora e explora todas as oportunidades existentes no mercado (Drucker, 2000). De uma forma geral, as estratégias adotadas são diferenciadoras (Stokes, 2000) e todo o processo, desde a criação do produto à comunicação com o consumidor, é realizado a partir de poucos recursos económicos (Dibb & Simoes 2001; Odoom, Narteh, & Boateng, 2017).

As organizações dinâmicas são aquelas capazes de fundir as ações estratégica e empreendedora, pois só assim serão capazes de alcançar vantagem competitiva e tirar partido de novas oportunidades (Ireland, 2001; Morris, Schindehutte, & LaForge 2002). Ainda que as opiniões se dividam, existem evidências de que empresas inovadoras e empreendedoras, responsáveis pela criação e introdução de novos produtos/serviços no mercado, podem gerar desempenhos económicos extraordinários e lucrativos a longo prazo (McGrath, 2001; Wiklund & Shepherd 2005); daí serem vistas como motores dos crescimento económico (Wiklund & Shepherd 2005). Estas podem criar vantagem competitiva, criar segmentos de mercado *premium* e cobrar preços mais elevados (Wiklund & Shepherd, 2005). Contudo, é importante salvaguardar que a orientação empreendedora pode ter diferentes efeitos mediante os diferentes tipos de negócio (Wiklund & Shepherd, 2005) e que relação entre a adoção de estratégias de negócio e a sobrevivência/crescimento da empresa não é direta.

A atividade empreendedora de uma empresa pode ser analisada tendo em conta uma escala baseada em três dimensões comportamentais (Morris, Schindehutte, & LaForge 2002): o risco calculado, a inovação e a resposta proactiva. O risco calculado, refere-se à disposição por parte da empresa de comprometer recursos (financeiros, ou não) significativos para explorar oportunidades incertas. A inovação descreve a procura constante, por parte da empresa, de soluções criativas, fora do comum e inovadoras para os problemas e necessidades do consumidor.

A resposta proactiva diz respeito à postura de antecipação e ação rápida perante necessidades e desejos futuros do mercado (Wiklund & Shepherd, 2005).

1.2. Desafios na afirmação de novas marcas no mercado

A pesquisa mostra que, nos mais diversos setores, circunstâncias e espaços de tempo, as organizações mais jovens têm maior probabilidade de fechar quando comparadas com organizações mais antigas (Freedman, 2007; Stinchcombe, 1965; Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010) As jovens empresas têm que lidar com diversas barreiras organizacionais e desafios externos que tornam o seu percurso no mercado incerto e, muitas vezes, conturbado. Além da adaptação ao ambiente, há uma necessidade inerente de estabelecer relações externas; relações estas fundamentais na 'criação' de legitimidade perante os *stakeholders* (Wiklund & Shepherd, 2005).

Nesse sentido, o termo *liability of newness* descreve a dificuldade sentida nos primeiros passos da empresa no mercado (Stinchcombe, 1965) e diz respeito aos estados iniciais do ciclo de vida das organizações, o chamado momento zero (Freeman, Carroll, & Hannan, 2006). De acordo com Stinchcombe (1965) a *liability of newness* é um fenómeno geral e transversal a setores. Stinchcombe (1965) argumenta, ainda, que por serem afetados pela '*liability of newness*' os novos empreendimentos têm, à partida, um risco de falha mais elevado, quando comparados com empresas já estabelecidas. As novas empresas dependem da cooperação de outras organizações, têm baixos níveis de legitimidade perante os *stakeholders* e, geralmente, são incapazes de competir eficazmente perante a concorrência mais experiente no mercado. O autor defende que novas empresas que implementam novas formas de negócio falham mais facilmente quando comparadas com novas empresas com formatos reconhecidos e já estabelecidos (Stinchcombe, 1965). Contudo com o passar do tempo as estruturas estabilizam-se, as relações tornam-se mais fortes e duráveis, fazendo com que as taxas de mortalidade reduzam, tanto para empresas com formas comuns como para empresas mais inovadoras (Freeman et al., 2006).

De um modo geral, a taxa de mortalidade no estado inicial de uma empresa é mais elevada quando comparado com a taxa de mortalidade numa fase mais avançada do ciclo de vida na referida empresa (Freeman et al., 2006). De acordo com a literatura, a probabilidade de falência de uma nova empresa é maior no primeiro ano; depois disso essa probabilidade diminui acentuadamente até aos sete anos de existência no mercado (Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010). No ciclo de vida

de uma empresa, geralmente, tem-se um curto período inicial de baixas taxas de falhas dado que novas empresas podem sobreviver com recursos inicialmente doados (ajudas externas) e entusiasmo por parte dos investidores, segue-se um período (até 1 ano) de taxas de falha elevadas e por fim é notada uma redução gradual dessa propensão (Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010). Na fase embrionária da empresa os objetivos do empreendedor giram, normalmente, em torno do crescimento pessoal e não necessariamente na geração de lucros (Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010). As empresas jovens e pequenas enfrentam, muitas vezes, desvantagens de escala, mas o crescimento que poderia ajudar ao ganho de eficiência e na sobrevivência é difícil de alcançar dadas as dificuldades de acesso a mercados financeiros (Strotmann, 2007). Embora não haja um consenso alargado sobre os fatores que concorrem para a diminuição dos riscos na afirmação de uma nova empresa no mercado, existe evidência de que a maior dimensão inicial da organização, o recurso a tecnologias inovadoras e a capacidade de estabelecer relações com outras organizações ou empresas têm um papel positivo no início de atividade. (Stinchcombe, 1965; Wiklund, Baker, & Shepherd, 2010)

2. Legitimidade

2.1. Definição de Legitimidade

A definição de legitimidade é, à partida, teoricamente complexa e, segundo a literatura, são várias as visões possíveis acerca da mesma (Alexiou & Wiggins, 2018). O conceito pode ser entendido como uma perceção de que as ações de uma empresa são desejáveis, adequadas ou apropriadas segundo um sistema de normas e definições socialmente aceites (Suchman, 1995); um julgamento social de adequação, aceitação e/ou desejo ou, ainda, um objeto social construído de acordo com as crenças, normas e valores que se presume serem partilhados por outro (Zeitz, 2016). De um modo geral, os julgamentos ocorrem como perceções individuais ou coletivas socialmente influenciadas, sendo que a legitimidade está nos olhos de quem a vê (Ashforth & Gibbs, 1990).

A legitimidade é amplamente reconhecida por beneficiar organizações, particularmente novos empreendimentos, aumentando assim a sua capacidade de atrair recursos (Zimmerman & Zeitz, 2002; Aldrich & Fiol, 1994). Esse fator parece ter impacto sobre a probabilidade de atrair financiamento dos investidores bem como na capacidade de comunicação e persuasão dos

stakeholders fornecedores de recursos (Alexiou & Wiggins, 2018). O constructo evoluiu e é, agora, um elemento central na pesquisa de gestão estratégia dado o seu valor fundamental na sobrevivência e crescimento das organizações (Alexiou & Wiggins, 2018). Uma revisão de algumas definições, apresentadas na Tabela 1, enfatizam a necessidade de congruência entre os valores e práticas organizacionais e aquilo que é definido desejável ou aceitável dentro do ambiente em que a empresa se insere. Esta aceitação decorre do julgamento social, nomeadamente por parte dos atores com os quais a empresa se relaciona. A legitimidade é reconhecida como um possível agente no desenvolvimento de relações entre organizações e, quando presente, é tida como um bom indicador de competência, eficiência e dignidade perante os *stakeholders*.

Tabela 1. Definições de legitimidade

Definição	Referência
Congruência entre os valores organizacionais e as normas de comportamento socialmente aceitáveis	Dowling & Pfeffer (2012)
Congruência entre a organização e o seu ambiente cultural	Meyer & Scott (1983)
Perceção generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de normas, valores, crenças e definições socialmente aceites	Suchman (1995)
Julgamento social de adaptação, aceitação e/ou desejabilidade	Zimmerman & Zeitz (2002)
Aprovação de dada à organização por atores sociais	Deephouse (1996)
Respeito ou submissão a organizações superiores e/ou regras	Tost (2011)
Aptidão social	Oliver (1991)
O termo legitimidade pode atuar como antecedente ou pré-requisito para o desenvolvimento da confiança em relações inter-organizacionais	Aldrich & Fiol (1994)
A existência de legitimidade pode levar a que os <i>stakeholders</i> sintam competência, eficiência e dignidade por parte da organização; as perceções podem estar relacionadas com atitudes relacionadas com a empresa	Zimmerman & Zeitz (2002)

Fonte: o autor

Tradicionalmente o conceito é apresentado de forma dicotômica – uma organização é legítima ou não é (Zeitz, 2016). No entanto, o conceito pode ser colocado num *continuum*, variando em valor – alto ou baixo (Zeitz, 2016). Em ambos os casos poder-se-á falar de limiares de legitimidade. Abaixo de um dado limite, a nova empresa luta pela existência e provavelmente deixará de existir (o mais comum nas estatísticas). Acima de um dado limite, a nova organização consegue capitalizar novos ganhos de legitimidade e recursos (Zeitz, 2016). Este limite é reconhecido na literatura relacionada com as fases de crescimento de uma organização (Greiner, 1972). Nessa linha de raciocínio, o conceito de limite de legitimidade – difícil de identificar e único para cada empresa – combina com a dicotomia do conceito e a visão contínua da legitimidade. Esse limite existe no início da atividade; caso atinja essa base necessária (acima do limite) a empresa aumenta, estrategicamente, a sua legitimidade e aumenta, conseqüentemente, o seu acesso a recursos necessários ao crescimento (Zeitz, 2016).

2.2. Medição de legitimidade

Dada a complexidade do tema, são várias as tentativas de compreender e medir o conceito de legitimidade numa empresa. Nesse sentido são usadas variáveis como *ratings*, auditorias, cobertura dos *media*, agências reguladoras; são tidas em conta medidas de performance, como o crescimento da empresa, eficiência, lucro, liquidez, quota de mercado, influência; ou pode, também, ser feita uma avaliação indireta através da análise dos dados comunicados aos *stakeholders* (atividades, eventos, entre outros) (Alexiou & Wiggins 2018).

Dada a complexidade do constructo a medição da legitimidade é, ainda, um desafio para os estudiosos (Alexiou & Wiggins, 2018). A falta de terminologia consistente e concordância sobre a dimensionalidade do conceito torna o desenvolvimento de uma medida válida desafiador (Hill, Kern, & White, 2012). No entanto, podem encontrar-se na literatura algumas escalas de medição das percepções de legitimidade, embora a falta de uma escala única torne o estudo mais complexo e possa desincentivar a pesquisa da legitimidade como uma percepção; podendo levar, ainda, a pesquisas erradas e conclusões incorretas acerca do tema (Alexiou & Wiggins, 2018).

Alexiou e Wiggins (2018) apresentam uma escala de medida das percepções individuais de legitimidade, nas suas dimensões pragmática, moral e cognitiva. A criação de uma escala universal e aceite como transversal contribui com um avanço significativo do conhecimento na área da

gestão estratégica permitindo, assim, uma compreensão mais rica e diferenciada do processo através do qual as jovens organizações podem alcançar legitimidade (Alexiou & Wiggins, 2018).

Tida como um possível indicador de competência, eficiência e dignidade (Zimmerman & Zeitz; 2002), a legitimidade tem um papel fundamental na criação das relações de confiança entre a marca e os seus *stakeholders* (Aldrich & Fiol; 1994). No caso específico dos consumidores é necessário que estes identifiquem e notem a legitimidade numa dada empresa ou marca. Nesse sentido, é fundamental identificar quais as dimensões valorizadas pelo cliente e, assim, criar uma medida individual da percepção de legitimidade (Alexiou & Wiggins, 2018). Ainda de acordo com Alexiou e Wiggins (2018) e seguindo a tipologia de Suchman (1995) a legitimidade, como uma percepção individual, é medida como constructo tridimensional, podendo ser pragmática, moral e cognitiva.

Segundo os autores, a *legitimidade pragmática* diz respeito avaliação ativa do valor que se espera que uma organização forneça aos seus principais *stakeholders*. É considerado o mais tangível dos três tipos. Uma organização é considerada pragmaticamente legítima se fornecer algum tipo de valor ou benefício aos seus *stakeholders*, direta ou indiretamente. A segunda dimensão da ferramenta de medição proposta por Alexiou e Wiggins (2018), a *legitimidade moral*, respeita à avaliação ativa da adesão da organização a normas sociais e valores compartilhados, de forma a promover o bem-estar social. Baseia-se na avaliação das atividades da organização em relação a normas externas estabelecidas. Por último, e segundo os autores, a *legitimidade cognitiva* traduz-se na avaliação passiva de que uma organização é, simultaneamente, compreensível e necessária. Avalia até que ponto as atividades de uma organização podem ser compreendidas e integradas pelo consumidor.

Alexiou e Wiggins (2018) sustentam que as diferentes dimensões podem ser de relevância variável, dependendo de diferentes fatores como o público/consumidor, características da organização e do ambiente social onde esta se insere, etc. É importante analisar a legitimidade segundo as três dimensões de forma independente, uma vez que determinada dimensão pode ter mais ou menos impacto nos resultados dependendo do mercado e/ou contexto social (Alexiou & Wiggins, 2018).

A escala proposta por Alexiou e Wiggins (2018) é considerada uma medida válida e generalizável de percepções individuais de legitimidade moral, pragmática e cognitiva; os resultados obtidos

mostram tratar-se de uma escala robusta e sólida que pode ser usada em diferentes contextos, organizações e indústrias.

2.3. A importância da legitimidade para novas empresas

Tal como referido anteriormente, a legitimidade tem um papel fundamental na criação, sobrevivência e crescimento de novos investimentos. Enquanto recurso é considerado tão importante como o capital, tecnologia adotada, recursos humanos, rede de contactos, etc. (Zeitz, 2016) e, desta forma, torna as organizações capazes de aceder a outros recursos necessários ao desenvolvimento da empresa (Aldrich & Fiol, 1994). Scott et al. (2000) defende, ainda, que a sobrevivência e o sucesso organizacional dependem da legitimidade.

No caso de organizações emergentes a obtenção de recursos é vista como um desafio uma vez que lhes faltam meios e provas dadas (Zott & Huy, 2008) perante os *stakeholders* (que podem ser clientes, investidores, fornecedores, entre outros); daí a importância da legitimidade no sucesso de novas empresas como forma de superar a *liability of newness*' (Stinchcombe, 1965). Uma empresa recente no mercado deve demonstrar a sua presença revelando que tem ou está envolvida com características consideradas legítimas – regras, padrões, competências, atividades de baixo risco, etc (Zeitz, 2016). Geralmente os detentores de recursos estão relutantes em comprometer 'valor' em novos investimentos (Zott & Huy, 2008). A legitimidade é, então, reconhecida como uma ajuda na tomada de decisão indicando se a jovem empresa está, ou não, devidamente constituída, comprometida com as regras e modelos considerados aceitáveis e legítimos e, assim, capaz de usar os meios apropriados e alcançar os objetivos propostos (Tornikoski & Newbert, 2007). Nesse sentido é importante a forma como os empreendedores comunicam (Zott & Huy, 2008; Tornikoski & Newbert, 2007) e atuam. É fundamental que seja feita uma comunicação clara e ativa, comunicação esta que pode ser reforçada por ações estratégicas tomadas pela nova empresa (Zeitz, 2016). A legitimidade pode ser vista como um recurso que pode ser extraído de forma proactiva, isto é, através de ações estratégicas (que incluem ações de marketing) é possível influenciar as perceções dos *stakeholders* e, assim, comunicar e 'criar' legitimidade (Ashforth e Gibbs, 2008; Dowling e Pfeffer, 2012; Suchman, 1995). Partindo do pressuposto de que uma jovem empresa possui poucos recursos, é necessário recorrer a atividades sem elevados custos associados. São exemplos disso as redes sociais, a certificação

por parte de outras empresas ou *media*, entre outros (Zeitz, 2016). A legitimidade aumenta não só a estabilidade, mas também a clareza e compreensibilidade das atividades da organização (Suchman, 1995).

A literatura sustenta, portanto, que este é um recurso importante para o crescimento da empresa (Aldrich & Fiol, 1994; Zimmerman & Zeitz, 2002); a legitimidade é vista como um fator crítico e uma questão central na atuação de novos investimentos que, retrospectivamente, pode explicar o sucesso e a permanência da empresa no mercado (Zeitz, 2016).

Por outro lado, existe um grande gap de conhecimento relativamente ao que leva à conquista da legitimidade; e apesar de todas as visões acerca do tema, é difícil perceber a ponte de ligação entre a legitimidade e o sucesso de novas empresas (Zeitz, 2016). Desta forma, surgem várias interrogações, nomeadamente: como estabelecer legitimidade para atrair recursos suficientes para construir e vender os primeiros produtos de uma empresa (DiMaggio, 1991)? Se uma empresa precisa de legitimidade para crescer como é que obtém essa mesma legitimidade no início da atuação? Que provas dar aos *stakeholders* e investidores (Zott & Huy, 2008)?

Na literatura há, ainda, falhas referentes aos efeitos da legitimidade na atitude e no comportamento do consumidor; ainda que abordado, o tema é muito pouco explorado e são poucas as conclusões sobre ele retiradas. Acerca da temática, é reconhecida a importância da legitimidade perante os investidores e outras empresas na tentativa de angariar outros recursos (Aldrich & Fiol, 1994); é tido que a perceção de legitimidade perante os *stakeholders* leva a que a empresa atraia mais facilmente os seus clientes (Wiewel & Hunter, 2006) aumentando, assim, as vendas (Zeitz, 2016) e, retrospectivamente, que para que a empresa seja legítima aos olhos dos *stakeholders* é necessário foco no envolvimento com o cliente (Tornikoski & Newbert, 2007). Contudo, é pouca a informação que atesta a relação direta entre a presença de legitimidade na empresa e os efeitos desse recurso no consumidor e na sua satisfação; não são referidas questões como recomendação do produto e/marca, confiança na marca, intenção de permanecer como cliente, etc.

2.4. As fontes de legitimidade

Dada a importância, já referida, da legitimidade nas novas empresas, é fundamental perceber de que forma esta pode ser alcançada, partindo do pressuposto de que as empresas podem adotar estratégias, dar passos proactivos e trabalhar para alcançar este recurso (Zeitz, 2016; Suchman, 1995).

O processo de criação de legitimidade das novas empresas é considerado complexo (Zeitz, 2016). A literatura indica que novas organizações alcançam legitimidade através da conformidade com a estrutura social e o ambiente em que se inserem (Zeitz, 2016). No entanto, paradoxalmente, uma nova empresa pode também atingir esse propósito através da oferta de algo inovador que, de alguma forma, desafie as regras e normas já existentes, apresentando serviços e práticas de negócio que choquem e 'ofendam' a estrutura social dita legítima; estamos, então, perante uma dualidade aparentemente contraditória, em que uma nova empresa pode alcançar legitimidade seguindo as regras/normas ou contradizendo essas mesmas regras/ normas impostas (Zeitz, 2016).

Na literatura são reconhecidos alguns antecedentes que podem, de forma mais ou menos expressiva, levar à obtenção de legitimidade por parte da nova empresa. Questões como o capital humano, características organizacionais, meio de atuação da empresa, bem como as habilitações académicas e a experiência do empreendedor são fatores com importância crescente perante os concorrentes, fornecedores e outras entidades responsáveis pela provisão de recursos ao jovem empreendimento (Zeitz, 2016; Tornikoski & Newbert, 2007). No entanto, no caso dos consumidores as fontes de legitimidade relacionam-se diretamente ações de marketing que, de acordo com a literatura, são fundamentais neste processo de legitimação da empresa (Tornikoski & Newbert, 2007). De acordo com a literatura e no ponto de vista do cliente, são valorizadas e reconhecidas como antecedentes de legitimidade ações como a ligação a empresas já estabelecidas, *endorsement* de entidades reconhecidas, criação de produtos e/ ou serviços inovadores, comunicação criativa e, também, *worth of mouth* marketing (Coelho, Rita, & Santos, 2018; Zeitz, 2016; Tornikoski & Newbert, 2007). As referidas estratégias podem ser usadas de forma combinada dependendo do tipo de organização e dependendo do ambiente onde esta está inserida (Zeitz, 2016).

3. O papel do marketing na obtenção de legitimidade de marcas de novas empresas

3.1. Marketing empreendedor

São vários os autores que destacam a crescente importância do marketing no sucesso comercial (Stokes, 2000; Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002); a adoção de práticas e conceitos de marketing podem ajudar pequenas e novas empresas a alcançar vantagem competitiva a longo prazo através da adoção de práticas simples, informais e intuitivas (Bocconcelli et al., 2018). De acordo com a literatura, os empreendedores são mais propensos a adquirir recursos se realizarem ações simbólicas, isto é, se chamarem a atenção do consumidor e forem mais além do uso funcional do produto e/ou serviço (Zott & Huy, 2008). A habilidade empreendedora passa por reconhecer e explorar oportunidades, assumir riscos e desenvolver vantagem competitiva a partir da novidade e da mudança (Bocconcelli et al., 2018; Morrish, 2011).

O marketing empreendedor é descrito na literatura como uma abordagem de marketing criada a pensar em pequenas e jovens empresas (Hill & Wright, 2004; Bocconcelli et al., 2018); no entanto trata-se um conceito que pode ser usado de forma eficaz em qualquer outra empresa que enfrente os desafios atuais do mercado (Bocconcelli et al., 2018; Miles & Darroch, 2006). Pode ser definido como uma orientação, bem como um processo de procura de oportunidades, onde as principais fontes de competitividade são a criatividade, inovação, dinamismo, intuição e capacidade de 'ouvir' e responder as necessidades do consumidor (Bocconcelli et al., 2018).

Esta abordagem baseia-se na identificação e exploração proactiva de oportunidades para adquirir e reter clientes, e diferencia-se pela capacidade, aparentemente, intuitiva de antecipar as necessidades e expectativas do consumidor (Collinson & Shaw, 2001). Ajuda as empresas a construir, a custos mais baixos e mais rapidamente, as competências essenciais para a criação de relações próximas com os clientes, produtos inovadores e comunicação forte (Morris et al., 2002).

Este tipo de estratégia tende a não seguir os conceitos tradicionais de marketing (Morris et al. 2002) e, dado o seu modo de atuação simples e informal (Bocconcelli et al., 2018), são estabelecidas relações próximas com os consumidores existentes e a comunicação 'boca a boca' é tida como fundamental na obtenção de possíveis clientes. No marketing empreendedor são tidas em conta diferentes dimensões que caracterizam a abordagem sua e o distinguem do marketing

tradicional; são elas a inovação, a relação próxima com o consumidor e a comunicação entre clientes abaixo descritas.

a) Inovação

O marketing, enquanto filosofia organizacional, indica que é importante uma avaliação das necessidades do mercado antes da criação de novos produtos ou serviços; contudo no ponto de vista empreendedor é comum que a empresa/ marca comece com a ideia e só depois tente encontrar mercado onde atuar; perante gestores de pequenas/ jovens empresas este é o método mais comum (Stokes, 2000).

No caso de pequenas e jovens empresas a criatividade e inovação do produto/ serviço são os alicerces do sucesso e não a pesquisa intensa das necessidades do mercado; é essencial atuar rapidamente e, de modo geral as decisões são não planeada, baseadas na intuição e a criação de produtos/ serviços é mais espontânea (Stokes, 2000). Ainda assim o processo não implica que as necessidades e expectativas não sejam tidas em conta; as atividades inovadoras transformam novas ideias em produtos/ serviços que os consumidores precisam e valorizam (Adair, 1990; Stokes 2000). A ideia é criada e só depois é apresentada e aceite pelo mercado.

b) Estratégia ascendente (baixo para cima)

A empresa começa por atender às necessidades de um pequeno número de clientes e expande gradualmente o mercado conforme a experiência e os recursos disponíveis. É tida como a estratégia mais atraente e comum perante pequenas empresas; implica poucos recursos, é flexível; adaptável ao modelo de negócio atual e de fácil implantação (Stokes, 2000).

c) Comunicação interpessoal (*Worth-of-mouth marketing*)

Segundo a literatura a recomendação dos pares é a principal fonte de novos clientes no caso de jovens marcas; sendo que o consumidor aceita mais facilmente a opinião e o feedback dos seus pares quando comparado com a informação dada pela marca (Stokes, 2000). A comunicação entre consumidores (*worth-of-mouth marketing*) designa-se como a comunicação pessoal entre um comunicador não comercial e um destinatário sobre dada marca, produto ou serviço (Arndt, 1967); envolve contacto direto e é completamente independente do produto e/ou serviço comunicado (Stokes, 2000). Esta relação é

essencial em todo o processo de inovação e criação de produtos uma vez desempenha um papel fundamental no comportamento dos consumidores no que diz respeito à adoção de novos produtos/ serviços (East, 1998). Ainda que incontável o *worth-of-mouth* marketing é essencial na criação de relacionamentos e no desenvolvimento da base de dados da empresa; permite uma ligação mais próxima com o consumidor e cria, assim, um maior envolvimento com a marca.

Contudo, o marketing empreendedor é, ainda, uma área em expansão e, por isso, rica em possibilidades de pesquisa (Morris et al., 2002). Aplicado às jovens empresas pode, ainda, ser visto como um antecedente da legitimidade que, como já referido, é tida como um recurso essencial à sobrevivência de jovens investimentos. Na literatura é reconhecido que a adoção de práticas de marketing podem ajudar pequenas empresas a alcançar vantagem competitiva e legitimidade (Zeitz, 2016; Bocconcelli et al., 2018; Tornikoski & Newbert, 2007)

3.2. Dimensões do marketing empreendedor

A literatura sugere que o marketing empreendedor caracteriza-se por um conjunto de dimensões, são elas a orientação proactiva, a procura de oportunidades, relação com o cliente, foco na inovação, gestão de risco, aproveitamento de recursos e criação de valor (Morris et al., 2002). A tabela 2 (Morris et al., 2002) sintetiza essas dimensões, salientando, mais uma vez, o foco na inovação e exploração de oportunidades e a comunicação interpessoal, anteriormente referidas.

Como orientação proactiva tem-se a atuação de forma intuitiva cujo objetivo é antecipar as mudanças no mercado e, assim, melhorar a performance da empresa (David, 2000). Esta dimensão relaciona-se diretamente com a procura constante de oportunidades, característica do marketing empreendedor e do empreendedorismo. Nesta visão do marketing o consumidor tem um papel fundamental na empresa; há uma preocupação acrescida na opinião do cliente e, nesse sentido, os produtos e/ ou serviços são criados tendo em conta as suas expectativas; é notado um fluxo de novas ideias constante que se traduz em inovação e diferenciação dos produtos. O marketing empreendedor distingue-se, ainda, pela gestão de riscos controlada, pelo aproveitamento de recursos constante e pela criação de valor perante todos os *stakeholders*.

Tabela 2. Dimensões do marketing empreendedor

Orientação proactiva	<p>O marketing empreendedor não considera o ambiente externo como um 'dado' ou circunstância às quais a empresa tem que se ajustar e reagir. Ao contrário do marketing tradicional, que avalia as condições ambientais atuais e futuras e, a partir daí, define alterações e recomendações no marketing mix, que permitirá à empresa melhorar a performance e responder às contradições ambientais. O empreendedor vê o ambiente como um horizonte de oportunidades e tenta redefinir a estratégia de forma intuitiva, com o objetivo de reduzir a incerteza e diminuir a vulnerabilidade da empresa; são desenvolvidas estratégias de gestão ambiental. As variáveis de marketing são usadas como forma de criar mudança e adaptar-se a essa mesma mudança</p>
Procura de oportunidades	<p>O reconhecimento e a procura de oportunidades é fundamental no marketing empreendedor e no empreendedorismo. É feita uma busca de oportunidades independentemente dos recursos disponíveis; estas representam posições de mercado não percebidas que são fontes de potencial lucro para a empresa. Neste tipo de estratégia são tidas em conta as imperfeições do mercado; o conhecimento e resposta a essas imperfeições diferencia a empresa e o marketing empreendedor. A exploração de oportunidades relaciona-se com as alterações ambientais do mercado e implicam uma aprendizagem constante por parte do empreendedor e da própria empresa</p>
Relação com o cliente	<p>No marketing empreendedor integrar o gosto do cliente na empresa, manter a inovação e liderança evitando copiar e seguir o mercado concorrente são elementos independentes que devem trabalhar juntos (Han, Kim & Srivasstava, 1998). O marketing empreendedor enfatiza o valor do cliente, relações próximas e a aposta em dimensões emocionais direcionadas para o cliente. São feitas abordagens criativas com o objetivo de adquirir, reter e desenvolver uma carteira de clientes da empresa.</p>
Foco na inovação	<p>Inovação sustentada leva a que a empresa mantenha um fluxo de novas ideias constante, que pode ser traduzido em novos produtos/ serviços, mercados de atuação, etc. A inovação pode estar presente em vários pontos dentro da empresa: preço do produto/ serviço, embalagem, oferta, logística, entre outros.</p>
Gestão de risco	<p>O risco é refletido nas várias decisões de uma empresa, na escolha dos produtos, serviços, mercado, etc. O empreendedorismo está diretamente ligado à tomada de risco calculado; o que implica esforços na identificação dos fatores de risco e, posteriormente, no combate aos fatores identificados. O empreendedor deve redefinir elementos do ambiente externo que reduzam a incerteza, vulnerabilidade e dependência da empresa relacionados com o ambiente e mercado onde esta está inserida. Internamente os recursos devem ser flexíveis não comprometendo, assim, a empresa.</p>

Aproveitamento de recursos	<i>Mais com menos!</i> Os empreendedores caracterizam-se, no geral, pela detenção de recursos disponíveis limitados, dentro da empresa. Para colmatar essa fraqueza são usadas técnicas de otimização de recursos que implicam uma elevada capacidade criativa. Os esforços envolvem, frequentemente, iniciativas informais entre empresas/ empreendedores e ações comerciais como <i>joint-venturs</i> , alianças estratégicas, etc.
Criação de valor	A criação de valor é um ponto fundamental no marketing empreendedor que leva a transações e relacionamentos entre a empresa e os <i>stakeholders</i> envolvidos. O empreendedor deve descobrir as necessidades, gostos e expectativas do cliente e, com essa oferta, criar e desenvolver produtos/ serviços com valor para o consumidor. Os elementos do marketing devem ser explorados em busca de fontes de valor.

Fonte: Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002

3.3. Marketing empreendedor vs Marketing tradicional

Em 2013 a AMA (*the American Marketing Association*) alterou a definição acordada de marketing para 'atividades, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral'. Trata-se de um processo estratégico de criação, incentivo e estimulação deliberada da procura de um dado produto ou serviço que, segundo a literatura e à semelhança do marketing empreendedor, não pode ser visto apenas como uma atividade funcional secundária numa organização (Piercy, 2001; Abimbola & Kocak, 2007)

O marketing empreendedor relaciona-se, diretamente, com o impulso empreendedor que leva à inovação, invenção e criação de produtos ainda desconhecidos e à criação de ofertas para clientes emergentes (Abimbola & Kocak, 2007). Segundo a literatura é claro que o marketing tradicional é diferente do marketing empreendedor; ainda que alguns princípios do marketing tradicional permaneçam inalterados (Stokes, 2000).

O marketing empreendedor inclui iniciativas dinâmicas que conduzem o consumidor à compra, bem como, abordagens mais convencionais de marketing que incluem o acompanhamento do cliente. (Abimbola & Kocak, 2007). O termo está frequentemente associado a estratégias e atividades de marketing em empresas pequenas e com recursos escassos que, dadas as condições, cingem-se a estratégias pouco sofisticadas e altamente criativas; por outro lado, é também aplicado a ações de marketing não planeadas, não lineares e visionárias de um

empreendedor (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002). O termo é usado, essencialmente, em eras de mudança (empresa/ mercado) marcadas pela complexidade, contradição e redução de recursos e manifesta-se de maneira diferente conforme a idade e a fase de crescimento da empresa.

De um modo geral, e apesar de não existir uma definição acordada daquilo que é o marketing empreendedor, este é tido como a ligação entre desenvolvimentos recentes do marketing tradicional e as práticas na área do empreendedorismo (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002) onde o objetivo é criar valor para o cliente, cativá-lo, conquista-lo e criar vantagem competitiva perante a concorrência (Morris, Schindehutte, & LaForge, 2002).

Na tabela 3 são apresentadas, de forma resumida, as principais diferenças entre o marketing empreendedor e o marketing tradicional. De acordo com o contexto teórico as desigualdades entre ambas as abordagens de marketing incluem fatores internos e externos à empresa. São notadas diferenças, não só, na atuação e na atitude da empresa e do empreendedor, mas também, na abordagem ao mercado, a perspectiva de risco e a relação com o consumidor.

Tabela 3. Características do marketing tradicional vs. Marketing empreendedor

	Marketing tradicional	Marketing empreendedor
Orientação	Marketing como objetivo; ciência imparcial e 'desapaixonada'	Paixão, persistência e entusiasmo pelos processos de marketing
Contexto	Ambiente estável e mercados relativamente constantes	Mercados emergentes e fragmentados e inconstantes
Papel do marketer	Responsável pela implementação das variáveis do marketing mix; criador da marca	Agente da mudança, interno e externo
Abordagem de mercado	Abordagem reativa e adaptativa à situação socioeconómica atual e ao mercado onde a empresa se insere; processos de inovação incrementais	Abordagem proactiva baseada nas necessidades do consumidor; a inovação é essencial
Perspetiva de risco	Risco mínimo nas decisões e ações tomadas	Risco calculado; a empresa está disposta a comprometer recursos em busca de oportunidades
Gestão de recursos	Uso eficiente dos recursos	Uso criativo dos (escassos) recursos disponíveis; 'fazer mais com menos'

Criação de um novo produto/ serviço	Suporte do marketing na pesquisa, criação e desenvolvimento de produtos	Inovação constante; o produto/serviço é criado para o cliente, este é visto como 'coprodutor'
Papel do consumidor	Fonte externa de feedback	Participação ativa do consumidor; todo o processo de criação é baseado nas suas necessidades

Fonte: adaptação de Morris, Schindehutte, & LaForge (2002)

C. Metodologia

4. Opções metodológicas

4.1. Objetivos

O presente estudo tem como objetivo principal identificar quais os antecedentes da legitimidade de uma nova empresa e de que forma esse recurso afeta a atitude e o comportamento do consumidor em relação à marca. Tendo em conta as conclusões das pesquisas anteriores, apresentadas no capítulo anterior, a legitimidade é considerada fundamental na afirmação de uma nova empresa e, dessa forma, essencial na obtenção de recursos externos indispensáveis ao crescimento e, conseqüentemente, sobrevivência do novo empreendimento (Zott & Huy, 2008). Este conceito é apresentado como o pano de fundo da discussão desta pesquisa focada na gestão de jovens empresas.

Este estudo torna-se relevante, no sentido em que a literatura sobre marketing empreendedor e legitimidade, especificamente é, ainda, limitada (Zeitz 2016).). Desta forma, pretende-se explorar as práticas de marketing de empreendedores que são percebidas pelos gestores de marcas e novas empresas como fundamentais para o seu sucesso e, ainda, a percepção do mercado em relação a essas mesmas práticas. Neste sentido a presente dissertação surge na tentativa de responder às seguintes questões de pesquisa:

- c) Quais as ações de marketing empreendedor que poderão ser mais eficazes no desenvolvimento da legitimidade de uma nova empresa perante o seu mercado?
- d) Qual o efeito da legitimidade na atitude e comportamento dos clientes da marca de uma nova empresa?

Neste sentido, são objetivos deste estudo:

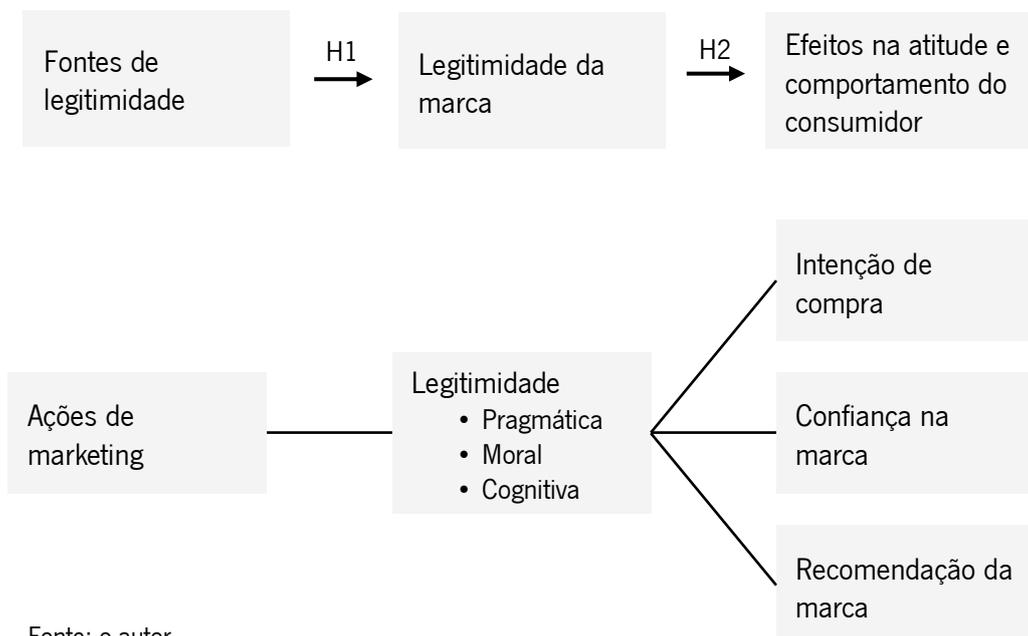
- Identificar as ações de marketing percebidas por gestores de novas empresas, como mais eficazes na aquisição de legitimidade da sua marca.
- Explorar os efeitos, dessas ações de marketing na atribuição de legitimidade a novas marcas por parte do mercado.

- Identificar até que ponto a legitimidade decorrente dessas práticas influencia a intenção de compra, a confiança e a lealdade dos potenciais clientes e clientes existentes de novas empresas.
- Perceber se há diferenças em relação à importância das fontes de legitimidade e à percepção da legitimidade entre empresas mais jovens e de reduzida dimensão e empresas estabelecidas.

4.2. Modelo teórico

O modelo apresentado (figura 1) aborda, de diferentes formas, o conceito de legitimidade; quais os seus antecedentes, a percepção por parte do consumidor e, ainda, quais os *outcomes* deste recurso. Na presente pesquisa foi dada especial atenção aos antecedentes da legitimidade. Neste ponto foram identificadas ações de marketing que podem ser consideradas fontes deste recurso fundamental para o crescimento e sobrevivência das jovens empresas (Zeitz, 2016). Os antecedentes de legitimidade propostos são baseados na literatura e em entrevistas exploratórias realizadas a empreendedores atuantes em diferentes áreas de negócio, como será adiante descrito. Com o objetivo de medir a percepção, por parte do consumidor, recorreu-se à escala de medição de legitimidade proposta por Alexiou & Wiggins (2018). A referida escala foi devidamente adaptada de acordo com o propósito da pesquisa. No presente estudo são, ainda, abordados os efeitos da legitimidade na atitude e comportamento do consumidor. Como *outcomes* definiram-se as variáveis: intenção de compra, confiança na marca e recomendação da marca

Figura 1. Modelo teórico e hipóteses de pesquisa



O objetivo da pesquisa passa por compreender e identificar quais os fatores que antecedem a legitimidade e de que forma o marketing pode ajudar uma empresa a alcançar esse recurso. Nesse sentido a investigação pretende avaliar a relação entre os antecedentes da legitimidade e a sua percepção, a partir do desenvolvimento de um conjunto de itens definidos como fontes da legitimidade. Com este estudo pretende-se, ainda, avaliar a relação entre a referida percepção da legitimidade e o os efeitos na atitude e no comportamento do consumidor.

4.3. Hipóteses

Tendo em conta as questões e os objetivos de pesquisa acima descritos, foram formuladas as seguintes hipóteses:

H1: os antecedentes da legitimidade afetam positivamente a percepção da legitimidade no consumidor. Especificamente:

H1a: Ações de marketing que ofereçam Garantias e Cauções afetam positivamente a percepção da legitimidade no consumidor.

H1b: Ações de marketing que que transmitam Consistência e Confiabilidade afetam positivamente a percepção da legitimidade no consumidor.

H1c: Ações de marketing que que reforcem a Comunicação e Relação com o consumidor afetam positivamente a percepção da legitimidade no consumidor.

H1d: Ações de marketing que que promovam a Notoriedade afetam positivamente a percepção da legitimidade no consumidor.

H1e: Ações de marketing que que transmitam Inovação e Diferenciação afetam positivamente a percepção da legitimidade no consumidor.

H2: A percepção da legitimidade influencia positivamente a atitude e o comportamento do consumidor (*outcomes*).

Adicionalmente, de modo explorar mais profundamente o efeito da dimensão e idade das empresas e das suas marcas, a pesquisa pretendeu ainda verificar se existem diferenças significativas nas variáveis do modelo entre empresas jovens e empresas estabelecidas. Desta forma, definiram-se as seguintes hipóteses adicionais:

H3: há diferenças significativas entre a empresa estabelecidas e a empresa startup.
Especificamente:

H3a: A importância atribuída às ações de marketing, potenciais fontes de legitimidade é significativamente diferente em relação à startups e empresas estabelecidas.

H3b: A percepção da legitimidade da marca, quando realizadas as ações, potenciais fontes de legitimidade é significativamente diferente em relação à startups e empresas estabelecidas.

H3c: Os efeitos da legitimidade na Intenção de Compra são significativamente diferentes em relação às startups e empresas estabelecidas.

H3d: Os efeitos da legitimidade na Confiança na Marca são significativamente diferentes em relação às startups e empresas estabelecidas.

H3e: Os efeitos da legitimidade na Intenção de Recomendar são significativamente diferentes em relação às startups e empresas estabelecidas.

4.4. Abordagem de pesquisa

Considerando os objetivos predominantemente exploratórios deste estudo, recorreu-se a uma abordagem qualitativa e quantitativa. A metodologia de investigação adotada é definida como uma metodologia mista uma vez que integra duas formas de recolha de dados (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007; Johnson & Onwuegbuzie, 2004; Tashakkori & Teddlie, 2010).

De acordo com a literatura na área da metodologia aplicada ao marketing, o design adotado numa pesquisa pode ser visto como um plano de métodos para recolher e analisar os dados necessários à resolução dos problemas a investigar (Malhotra, 2007). Nesse sentido a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer um conhecimento e compreensão mais concretos da problemática em questão (Malhotra, 2007) e proporcionar maior familiaridade com o problema (Gerhardt & Silveira, 2009).

De uma forma geral a pesquisa qualitativa produz dados mais detalhados e fidedignos; são tidos em conta mais pormenores e esta é capaz de captar a perspetiva e opinião dos participantes do estudo (Johnson & Onwuegbuzie, 2004). Por outro lado, a pesquisa quantitativa caracteriza-se pela obtenção de informação mais concreta, factual e concisa, sendo normalmente aplicada a uma amostra populacional mais elevada (Mcleroy & McCormick, 1992). A conjugação de

pesquisas qualitativa e quantitativa é cada vez mais reconhecida como valiosa devido à capacidade de potenciar os pontos fortes de cada uma das abordagens (Johnson, Onwuegbuzie, & Turner, 2007; Tashakkori & Teddlie, 2010). Esta estratégia é normalmente descrita como uma metodologia convergente ou multimétodo (Campbell & Fiske, 1959). Todas estas noções partilham a conceção de que ambos os métodos devem ser vistos como complementares, sendo que a combinação de ambos pode ser usada com o objetivo de ampliar o alvo do estudo e melhorar o seu poder analítico (Greene, Caracelli, & Graham, 1989). Quando bem realizados os métodos mistos tendem a aumentar a destreza e versatilidade do design de pesquisa (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

No estudo realizado foi adotada a referida abordagem dada a necessidade de compreender a perspetiva das empresas e, também, do mercado. Nesse sentido, foram elaboradas entrevistas uma vez que a informação acerca da legitimidade nas startup está, ainda, numa fase embrionária (Zeitz 2016). A literatura dá indicações muito reduzidas acerca das fontes de legitimidade reconhecidas e valorizadas pelo consumidor, no caso de novas marcas (Zeitz 2016). Nesse sentido e, perante a falta de informação sobre o tema, foi fundamental o recurso a estudos exploratórios, cujo objetivo seria identificar e analisar as ações de marketing reconhecidas pelos empreendedores como fontes de legitimidade.

Num momento inicial foi realizada uma pesquisa qualitativa, na qual foram entrevistados empreendedores, gestores de jovens empresas/marcas e, posteriormente, foram efetuados questionários aos consumidores. Tendo em conta que se aplicou uma análise passo-a-passo dos dados, foram realizados estudos sequenciais onde foram conjugadas ambas as metodologias.

A pesquisa qualitativa foi operacionalizada através de entrevista realizadas a uma amostra por conveniência de empreendedores. A escolha da amostra teve com base a idade e as características da empresa referente a cada entrevistado bem como a sua função no interior da organização. As referidas entrevistas tiveram como objetivo principal identificar as ações de marketing que, do ponto de vista dos entrevistados, mais contribuem para que o mercado atribua legitimidade à marca das suas empresas jovens. A série de entrevistas qualitativas realizadas permitiram, a par da revisão da literatura, chegar a um conhecimento exploratório sobre as fontes de legitimidade necessário para prosseguir para a construção do questionário aplicado a consumidores na fase

de pesquisa quantitativa. Os procedimentos envolvidos em ambas as fases são apresentadas nos próximos pontos.

4.5. Recolha e análise dos dados

4.5.1. Entrevista

A entrevista é, geralmente, realizada quando se pretende obter informações pragmáticas, assentes nas experiências sociais e individuais dos participantes, sendo que as questões se referem a comportamentos passados, presentes e futuros (Aires, 2015). De uma forma geral tem como base as experiências vividas pelos participantes, enfatizando o comportamento humano e a interação social (Öhman, 2005). A entrevista é usada quando o investigador quer obter informações que permitam conhecer atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento do entrevistado (Ribeiro, 2012), permitindo investigar os pontos de vista, experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos em assuntos específicos (Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008). Neste estudo, recorreu-se à entrevista semiestruturada, uma vez que, “as questões são formuladas de forma a permitir que o sujeito vagueie e verbalize os seus pensamentos, tendências e reflexões sobre os temas apresentados” (Ribeiro, 2012).

O propósito da realização de entrevistas foi o de explorar a visão dos empreendedores acerca de possíveis antecedentes de legitimidade. Tiveram, ainda, como objetivo perceber quais as ações de marketing adotadas pela empresa e o entendimento dos entrevistados sobre a forma como essas práticas influenciam, ou não, a sobrevivência e o crescimento da startup. Como startup tem-se uma empresa/ negócio novo ou em fase de arranque (dicionário Priberam). De acordo com Paul Graham, investidor responsável pela Y Combinator (incubadora de empresas responsável pelo ‘nascimento’ de mais de 800 startups) em dados não oficiais, uma empresa com 5 anos de idade pode, ainda, ser uma startup. Nesse sentido, e tendo em conta a falta de uma definição concreta do tema, as entrevistas foram realizadas a uma amostra de empreendedores cujas empresas comercializam marcas com cinco ou menos anos.

No total, foram conduzidas oito entrevistas a diferentes empresas inseridas em diferentes setores. Quatro incluídas na área do calçado, duas prestadoras de serviços e duas empresas têxteis. As entrevistas tiveram uma duração média de oito minutos.

O guião (Apêndice A) começa com a exploração do conhecimento prévio dos entrevistados em relação ao tema central da pesquisa, a legitimidade. Foram apresentadas quatro questões explorando a opinião dos empreendedores em relação a fatores que podem contribuir para a obtenção da legitimidade, a afirmação de uma nova marca e, ainda, a importância do marketing nesse processo; bem como barreiras sentidas no início da atividade da marca. Por fim, foram apresentadas três questões em relação ao 'caminho percorrido' pela empresa, possíveis erros e estratégias adotadas com o objetivo de compreender ações de marketing já realizadas, a sua influência no percurso da empresa, bem como a evolução da ação do empreendedor. De modo a identificar os padrões e os pontos comuns existentes, foi necessário elaborar a transcrição das entrevistas, após a sua realização. Segundo Fontanella et al. (2007) é importante que as entrevistas gravadas sejam devidamente transcritas de modo a evitar desvios ou perda de informação. A análise e codificação dos dados foi fulcral uma vez que nem toda a informação recolhida é, de facto, relevante para o estudo em questão; deste modo é necessário codificar os conceitos mais relevantes (Duarte, 2004).

Depois de recolhidos, os dados foram agrupados em dimensões e categorias. Foi criado um documento na base de dados MS Excel de modo a organizar os elementos recolhidos e identificar as relações e semelhanças existentes entre a informação obtida. Dessa forma, foram criadas cinco dimensões da variável fontes de legitimidade que foram integradas no inquérito realizado junto de consumidores. Depois de toda a informação agrupada, as dimensões e respetivas categorias foram colocadas numa tabela de modo a compreender a repetição dos dados e, assim, perceber quais os fatores mais valorizados no ponto de vista das empresas (Krippendorff, 2018; Elo & Kyngäs, 2008)

A informação obtida nas entrevistas realizadas foi essencial para a exploração de conceitos ligados à legitimidade. Nesse sentido, e como apresentado na tabela 4, os dados recolhidos foram devidamente ordenados e as fontes de legitimidade indicadas nas entrevistas foram codificadas e organizadas em cinco dimensões distintas: *Garantias e Cauções, Consistência e Confiabilidade, Comunicação e Relação com o Cliente, Notoriedade e Inovação e Diferenciação.*

Tabela 4. As cinco dimensões da legitimidade, respetivos códigos e citações

Categoria	Códigos	Citação
Garantias e caução (GC)	Celebridades e <i>influencers</i>	"vinculamo-nos a celebridades (pessoas mais conhecidas) com o objetivo de dar mais confiança ao consumidor" (Entrevista N°1); "o endorsement de celebridades e influencers" (N°5); "percebemos que era importante a associação da marca a entidades de referência, para isso recorremos a <i>bloggers</i> de renome cujo posicionamento se identificava com a marca (N°8)."
	Made-in-Portugal	"a nossa marca é vista e reconhecida como marca 'made in Portugal'" (N°7);
	Integração em cluster	"o facto de estarmos sediados em Felgueiras, e mesmo Portugal, que é uma área conhecida pela qualidade no setor dá-nos alguma vantagem e confiança perante o consumidor (N°1);
Consistência e confiabilidade (CC)	Ligação a marcas estabelecidas	"o facto de a nossa marca ser detida por uma média empresa (PME), com mais de 25 anos de experiência na área da produção de calçado dá-nos uma grande visibilidade e, logo à partida o consumidor vai olhar para nós com mais confiança" (N°3);
	Mensagem realista e coerente	"é importante manter sempre um discurso coerente perante o consumidor" (N°2);
	Clientes fiéis	"o passa palavra entre amigos e conhecidos que já participaram numa campanha nossa costuma ser a nossa maior fonte de credibilidade no que toca aos nossos potenciais consumidores" (N°4);
		"a comunicação entre os clientes, o que chamamos <i>word of mouth</i> , é fundamental numa fase inicial; o cliente reconhece e partilha com amigos. Isso mostra que estamos presentes nas suas escolhas" (N°2);
Parcerias anteriores	"acreditamos a legitimidade é dada por vários fatores: pela relevância da empresa; pelo tempo de vida da marca no mercado ... mas acima de tudo pelo volume de compras e fidelidade dos clientes" (N°5);	
	"no caso das marcas, a legitimidade é facilmente provada com exemplos de parcerias anteriores e análises dos resultados das campanhas que já fizemos (N°4);	
	"a nossa experiência no mercado e os nossos contactos com pessoas e empresas de interesse para o nosso negócio (também) são fatores de peso" (N°6);	
Partilha de informação com o cliente	"a partilha de informação com o cliente e a forma como comunicamos a marca são fundamentais" (N°6)	

Comunicação e relação com o cliente (RC)	Serviço de apoio ao cliente eficaz	"além de todos os esforços é de notar, também, o serviço de apoio ao cliente" (N°3); "num contexto empresarial é fundamental corresponder às expectativas dos consumidores e ter um serviço de apoio ao cliente centrado nele e não no nosso lucro" (N°2)
	Boa experiência para o consumidor	"é importante criar uma boa experiência a todos os clientes que utilizam o nosso serviço" (N°4) "é essencial uma boa gestão de clientes" (N°5)
Notoriedade (N)	Identidade apelativa	"a comunicação e o <i>branding</i> são fatores importantes para o sucesso" (N°7) "...acresce ainda o trabalho realizado ao nível da notoriedade da marca, trabalhamos muito nesse sentido" (N°3)
	Presença forte nas redes sociais	"contamos com um grande investimento e uma presença muito forte nas redes sociais, nomeadamente no Facebook; cerca de 97% das nossas vendas são feitas online" (N°1) "a presença nos social media também é uma forma de alcançar o cliente; é importante estar presente onde os clientes estão. Sempre" (N°2) "para nós, foi importante apostar nas redes sociais" (N°8)
	Posicionamento da marca	"acreditamos que a legitimidade é uma consequência do posicionamento da marca e das relações estabelecidas ... trabalhamos muito nesse sentido" (N°8)
Inovação e diferenciação (ID)	Modelos exclusivos	"somos nós que idealizamos todos os modelos e o nosso objetivo é sempre inovar" (N°1)
	Diferenciação e qualidade do produto e/ou serviço	"apostamos sempre na diferenciação e na qualidade dos nossos sapatos" (N°3) "diferenciação e genuinidade sem dúvida. O fator diferença é fundamental para a criação e para o crescimento de uma marca" (N°8)
	Inovação	"quisemos casar esses dois mundos (comunicação e moda) e usar o têxtil de uma forma diferente; como veículo para um discurso, um debate ou simplesmente para desbloquear uma conversa" (N°6) "gostamos de arriscar e focamos sempre no design de qualidade aliado à originalidade" (N°7)

Fonte: o autor

As 16 subcategorias das cinco categorias de fontes de legitimidade baseadas em práticas de marketing foram, então, adaptadas e convertidas em 23 itens do questionário que foi

posteriormente aplicado aos consumidores para avaliar a sua importância do ponto de vista do mercado.

4.5.2. Inquérito

O inquérito contém 10 perguntas divididas por quatro blocos (Apêndice B). Na primeira parte foram apresentados aos inquiridos os 23 itens identificados na primeira fase da pesquisa como potenciais fontes de legitimidade. Os participantes na pesquisa foram questionados sobre até que ponto cada um desses itens contribuiria para reduzir as suas dúvidas em relação a optar por adquirir uma dada marca fictícia. Para se explorar a importância da dimensão e idade da empresa e as diferenças de percepções entre elas, tendo em conta o quarto objetivo desta pesquisa, as marcas fictícias foram apresentadas de forma diferente a dois grupos de respondentes, salientando essas características, seguindo a método de vinhetas (Alexander & Becker, 1978), adiante descrito. As opções das respostas foram apresentadas na forma de quadro matriz, através de uma escala com sete níveis de resposta que variavam entre 'não contribuiria nada para reduzir as minhas dúvidas' a 'contribuiria muito para reduzir as minhas dúvidas'. Em todas as questões apresentadas sob a forma de quadro matriz foi utilizada a escala de 7 pontos, uma vez que considerando a confiabilidade das respostas dos participantes, é provável que a escala de 7 pontos tenha melhor resultado, quando comparada com a escala de 5 pontos. A escala de 7 pontos fornece uma maior variedade de opções que, por sua vez, aumentam a probabilidade de atender à realidade objetiva dos inquiridos (Joshi, Kale, Chandel, & Pal, 2015).

Na segunda parte do questionário foi medida a percepção de legitimidade individual, de acordo com a escala proposta por Alexiou e Wiggins (2018), a partir do constructo tridimensional onde se inserem a legitimidade cognitiva, moral e pragmática, proposto por Suchman (1995). A partir da adaptação de escalas existentes e dos itens propostos por elementos representativos da população geral de consumidores, Alexiou e Wiggins (2018) desenvolvem uma escala inicial de 44 elementos (12 pragmáticos, 16 morais e 16 cognitivos). Depois de refinada, purificada e validada, através de testes efetuados pelos autores supracitados, foi apresentada uma escala final com 12 elementos (3 pragmáticos, 6 morais e 3 cognitivos) direcionada a todos os *stakeholders* envolvidos na atividade da empresa. Na lista de itens são avaliados os valores adotados pela organização, a sua adesão a normas sociais socialmente compartilhadas e, ainda, a integração da empresa na sociedade. As dimensões apresentadas têm importância variável dependendo de diferentes fatores, como o público-alvo do estudo ou características da organização (Alexiou e Wiggins, 2018).

Por essa razão, a escala foi adequada ao contexto do estudo, tendo em conta os objetivos da investigação, tendo sido removidos itens pouco relacionados com a pesquisa, bem como adaptados alguns originalmente propostos. Desta adaptação resultou uma escala com nove itens (dois pragmáticos, cinco morais e dois cognitivos), avaliados através de uma escala de *Likert* com sete níveis de resposta que variavam entre ‘discordo totalmente’ a ‘totalmente de acordo’.

Na terceira parte, os inquiridos foram questionados relativamente às atitudes e comportamentos em relação à marca. Foram medidos os itens ‘intenção de compra’, ‘recomendação a amigos e familiares’ e ‘confiança na marca’. As respostas foram medidas numa escala de sete pontos que variavam entre ‘nunca compraria um produto desta empresa’ a ‘estou totalmente convencido(a) que compraria a marca desta empresa’; ‘nunca recomendaria’ a ‘certamente recomendaria’; ‘não confiaria nada’ a ‘confiaria bastante’, respetivamente. Também neste bloco os inquiridos foram questionados relativamente à importância da idade, dimensão e experiência da empresa, na intenção de compra da marca. A questão foi colocada na forma de quadro matriz através de uma escala de sete pontos que variavam entre ‘nenhuma importância’ a ‘muita importância’ e abria, ainda, a possibilidade para a indicação de outros fatores importantes.

Na última parte do questionário, foram pedidas informações sobre as variáveis demográficas dos inquiridos. Foram recolhidos dados em relação ao género, faixa etária e habilitação académica.

Na tabela 5 é apresentada a estrutura base do questionário aplicado.

Tabela 5. Estrutura do questionário

Fontes de Legitimidade
Garantias e cauções – 4 itens
Consistência e confiabilidade – 5 itens
Comunicação e relação com o cliente – 7 itens
Notoriedade – 2 itens
Inovação e diferenciação – 5 itens

Perceção da legitimidade individual
Escala de medição da legitimidade (adaptação de Alexiou & Wiggins)

Atitude e comportamento em relação à marca
Intenção de compra
Em relação à intenção de compra, importância de:
Idade da empresa
Dimensão da empresa
Experiência da marca no mercado

Recomendação da marca a amigos e familiares

Confiança na marca

Dados demográficos

Género

Faixa etária

Habilitação académica

Fonte: o autor

A recolha de dados quantitativos foi operacionalizada através de um inquérito por questionário construído na plataforma *Qualtrics*. Optou-se por uma distribuição online e foram aplicadas as mesmas séries de perguntas a todos os participantes. Antes da disseminação geral do questionário, foi realizado um pré-teste de forma a aferir a adequação do mesmo. Nesta fase o questionário esteve disponível online durante dois dias, tendo sido recolhidas oito respostas. Depois da análise das respostas do pré-teste concluiu-se que o questionário estava bem estruturado e realizaram-se apenas algumas alterações ao nível da semântica. Após a reformulação passou-se à aplicação final do questionário. Este esteve disponível para resposta entre 14 de março e 4 de abril de 2019.

4.5.3. MEV – Metodologia de vinhetas

É frequentemente argumentado que os questionários não são adequados no estudo de atitudes e comportamentos humanos tendo em conta os testemunhos e respostas muitas vezes vagos (Alexander & Becker, 1978) nesse sentido, alguns autores sugerem desenhar um estímulo a apresentar ao respondente o mais detalhado e concreto possível (Barter & Renold, 1999; Finch, 1987; Slead, Durrheim, Kriel, Solomon, & Baxter, 2002). Ao manter o estímulo constante sobre a amostra em questão a tomada de decisão mostra-se mais real, os resultados tornam-se mais uniformes, afunilados e mais facilmente controláveis (Alexander & Becker, 1978); daí o recurso à metodologia experimental de vinhetas.

A vinheta é definida como a descrição curta de uma pessoa/situação que contém referências precisas aos que são considerados os fatores mais importantes no processo de tomada de decisão ou julgamento dos respondentes (Alexander & Becker, 1978). Habitualmente, origina *insights* e conhecimentos importantes acerca de relações causais e a apresentação pode ser, ou não, escrita (Aguinis & Bradley, 2014). De uma forma geral, o método é usado quando o consumidor não tem

experiência com o produto/ marca; facilitando, assim a sua avaliação (Wason, Polonsky, & Hyman, 2010). Esta foi, aliás, a principal razão da aplicação desta metodologia ao estudo, uma vez que a possibilidade de pedir ao respondente avaliações sobre marcas novas específicas poderia limitar em grande medida a dimensão da amostra, pois, devido à típica baixa notoriedade, muitos participantes não iriam saber responder às questões.

Quando aplicada à pesquisa quantitativa, a metodologia consiste em apresentar aos participantes do questionário cenários cuidadosamente construídos de forma realista para avaliar as variáveis dependentes, incluindo intenções, atitudes e comportamentos; aumentando, assim, o realismo experimental, a validade e a confiabilidade dos resultados (Aguinis & Bradley, 2014; Alexander & Becker, 1978) e permitindo, também, aos pesquisadores manipular e controlar as variáveis independentes (Aguinis & Bradley, 2014). Na criação destes cenários é importante definir os 'pontos-chave' de interesse, consideradas as variáveis modificadas. São feitas diferentes versões de modo a perceber o impacto de cada um desses 'pontos-chave' na opinião do inquirido, uma vez que de diferentes descrições esperam-se diferentes julgamentos (Alexander & Becker, 1978; Wason, Polonsky, & Hyman, 2010). De um modo geral a apresentação é feita de forma escrita e é, depois, pedido aos participantes que tomem decisões explícitas, façam julgamentos e escolhas, ou expressem preferências comportamentais baseadas na descrição (Aguinis & Bradley, 2014).

Na pesquisa apresentada foram elaboradas duas vinhetas distintas. Numa era apresentada uma empresa já estabelecida e noutra uma startup. Foram submetidos a resposta dois inquéritos sendo que os inquiridos tinham acesso a apenas uma das vinhetas, ou seja, o questionário foi aplicado a duas amostras independentes. Ambas diferiam apenas na idade e dimensão da empresa pelo que o objetivo seria perceber se esse fator seria, ou não, determinante nas respostas. Esta comparação entre dados, referentes aos dois questionários, foi feita com o intuito de explorar diferenças nas variáveis estudadas entre os dois tipos de empresa, sendo que o objetivo principal foi estudar, de forma mais aprofundada e precisa, a importância da legitimidade e das suas fontes nas empresas startup.

Na vinheta foi apresentada uma empresa presente no setor do calçado tendo em conta tratar-se da área de negócio predominante nas entrevistas aos empreendedores. Na tabela 6 estão apresentadas as duas vinhetas presentes no questionário aplicado aos consumidores, referentes à empresa estabelecida e startup respetivamente.

Tabela 6. Vinhetas referentes à empresa estabelecida e startup

Empresa estabelecida	<p>Imagine que pretende comprar um novo par de calçado. De entre as várias alternativas, com estilos e preços semelhantes, está a considerar uma marca em particular que já conhece bem.</p> <p>Como já conhece essa marca há algum tempo, sabe que é produzida por uma empresa portuguesa, estabelecida há 25 anos. A empresa tem mais de 300 funcionários e fatura perto de 30 milhões de euros.</p> <p>Desenhados e produzidos em Felgueiras os seus produtos estão a venda em várias lojas multimarca espalhadas por todo o mundo, e podem, também, ser comprados na loja online própria.</p>
Startup	<p>Imagine que pretende comprar um novo par de calçado. Sugerem-lhe uma nova marca de que nunca ouviu falar. Ao procurar informação sobre a mesma fica a saber que a marca é produzida por uma empresa portuguesa, nascida há 4 anos. A microempresa conta com 8 funcionários e tem um volume de faturação anual abaixo de 1 milhão de euros.</p> <p>Desenhados e produzidos em Felgueiras os seus produtos estão a venda em lojas multimarca, e podem, também, ser comprados na loja online própria.</p>

Fonte: o autor

4.6. Amostragem e caracterização da amostra

4.6.1. Empreendedores

A técnica de amostragem utilizada nesta investigação enquadra-se na amostragem intencional (*purposive sampling*) (Mitchell, Hutchinson, & Quinn, 2013). A amostra é não probabilística, tendo os elementos sido selecionados de maneira não aleatória (Marôco, 2010). As empresas, e respetivos responsáveis, foram selecionados tendo em conta o tempo de presença no mercado e, a partir daí, foi feito um primeiro contacto e posteriormente a entrevista.

A justificação para o uso desta estratégia propositada é que o investigador pressupõe, com base no conhecimento prévio do assunto em estudo, que certos indivíduos podem ter uma perspetiva única, diferente ou importante sobre o tema em questão e a sua presença na amostra é fundamental e, por isso, deve ser assegurada {Formatting Citation}. O investigador seleciona os participantes de acordo com as necessidades do estudo (Diers, 1979; Glaser & Strauss, 1967) e é fundamental selecionar a amostra com base no tópico principal da pesquisa.

Um fator importante neste tipo de pesquisa é definir o número de entrevistas a realizar, dada a necessidade de uma amostra viável. Contudo não existe consenso para o tamanho da amostra no

caso da pesquisa qualitativa, uma vez que o número de elementos depende do estudo, do que se pretende descobrir e da credibilidade da amostra (Patton, 1990). Alguns autores afirmam que 15 é o número mínimo de entrevistas necessárias (Bertaux, 1981), no entanto outros assumem que seis a 12 entrevistas podem ser o suficiente para se atingir a saturação teórica (Guest, Bunce & Johnson, 2006). Vários autores defendem ainda que, no caso deste tipo de pesquisa, é necessário continuar com a amostra até ao ponto em que não surjam novos conceitos ou informações (van Rijnsoever, 2017), ou no momento em que o investigador percebe que não vão surgir elementos novos através da interação com os entrevistados (Fontanella et al., 2007), nesse momento é atingida a saturação teórica. Ainda que as opiniões sejam diversas, geralmente considera-se que a amostra qualitativa é mais reduzida quando comparada com a amostra quantitativa (Marshall, 1996). Ainda que o tamanho da amostra seja arbitrário e sem grande justificação teórica é fundamental que o investigador se esforce no sentido de retirar o maior significado possível dos dados disponíveis (Guest, Bunce & Johnson, 2006). A amostra de empreendedores foi selecionada com base nas características da empresa onde se inseriam. Os entrevistados atuavam em diferentes setores de atividade, apesar da maioria das entrevistas ter sido realizada a gestores ligados à área alçado (Figura 2). Os empreendedores eram, maioritariamente, do sexo feminino e exerciam diferentes cargos na empresa, ainda que a posição mais comum fosse cofundador (Figura 3).

Figura 2. Setor de atividade das empresas

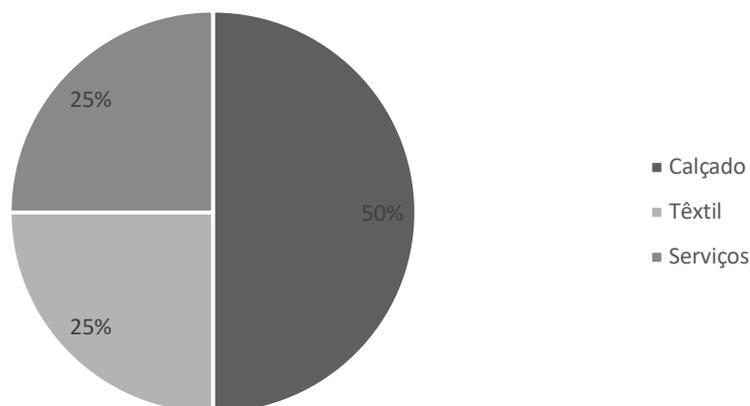
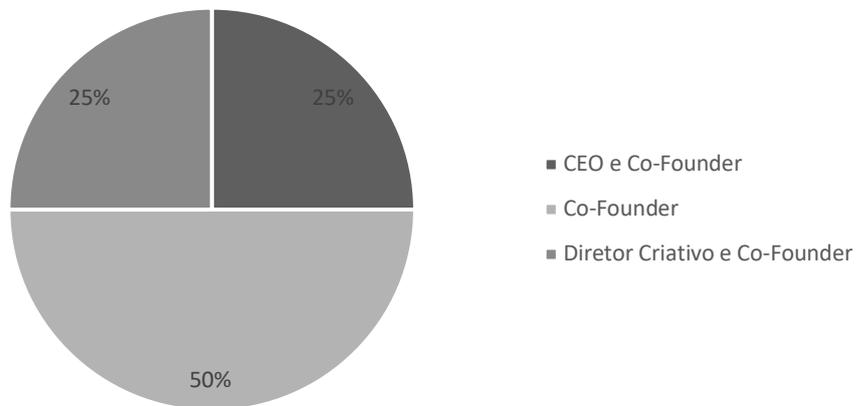
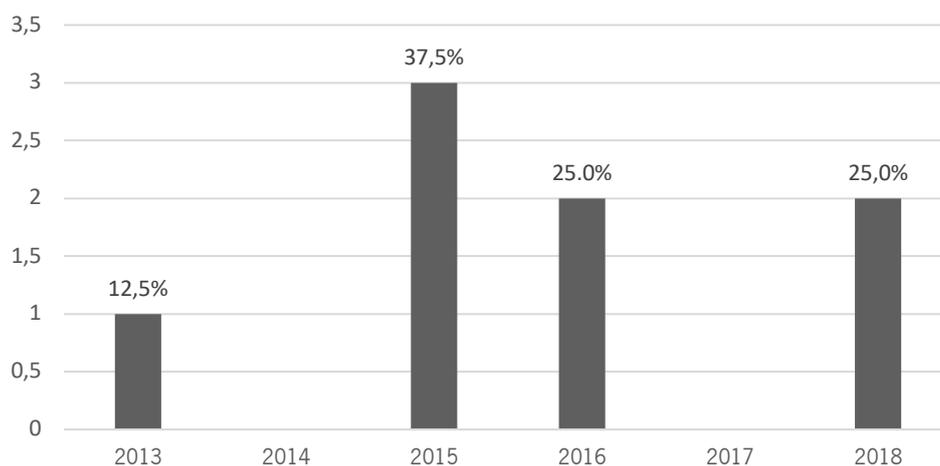


Figura 3. Posição exercida pelo entrevistado



As oito empresas tinham, ainda, diferentes anos de fundação sendo que as mais recentes foram fundadas em 2018 e a mais antiga em 2013 (figura 4).

Figura 4. Ano de fundação das empresas entrevistadas



4.6.2. Consumidores

A amostra de consumidores pretendia-se abrangente, por isso, o público-alvo deste estudo foram consumidores de uma forma geral, sem limitações. A extensão foi possível dada a apresentação

do 'produto' no início do inquérito; isto é, todos os inquiridos encontravam-se em igualdade de conhecimento sobre o produto descrito, tendo em conta a apresentação da empresa e respetivas características expostas através da vinheta (Barter & Renold, 1999).

Para se aferir se o instrumento de recolha de dados era compreensível e adequado à amostra, foi realizado um pré-teste do questionário, onde foram obtidas 8 respostas. O objetivo era averiguar a dificuldade da perceção das questões, o tempo necessário ao preenchimento, bem como a adição de alguma opinião que pudesse melhorar a estrutura do inquérito. Nenhuma das questões foi alterada e a estrutura manteve-se.

A seleção dos elementos da amostra foi feita de maneira não aleatória, sendo a amostra não probabilística, ou seja, a probabilidade de um determinado elemento pertencer à amostra não é igual à dos restantes elementos (Marôco, 2010). Os primeiros elementos da amostra foram selecionados através de contactos pessoais e os restantes por propagação geométrica, ou bola de neve, ou seja, começou-se por selecionar indivíduos de interesse que depois recomendaram outros, aumentando a dimensão da amostra geometricamente (Marôco, 2010). Neste caso em específico o questionário foi divulgado online através das redes sociais (Facebook) e foi também difundido através do endereço eletrónico institucional dos alunos da Universidade do Minho.

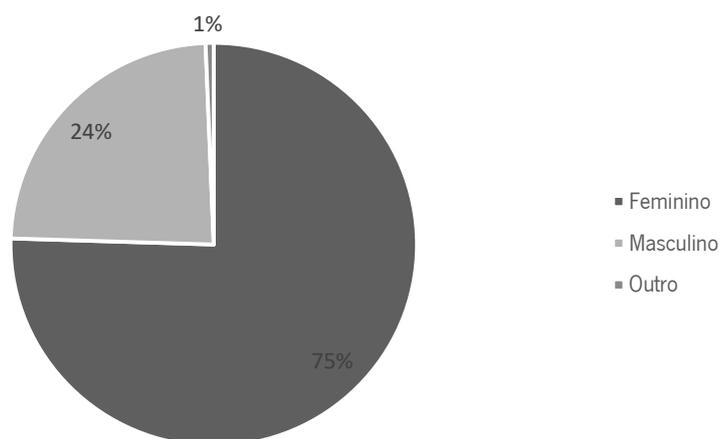
Dada a abrangência da amostra, e sendo um questionário online, todas as respostas completas foram consideradas válidas e consideradas para o estudo.

No que diz respeito à pesquisa quantitativa foi adotado um inquérito on-line como instrumento de recolha de dados; o referido inquérito foi criado e aplicado através da plataforma *Qualtrics*. No total participaram na investigação 329 respondentes. Como anteriormente referido, a implementação da MEV sugeriu a apresentação de dois questionários precedidos de duas vinhetas diferentes, nos quais participaram duas amostras independentes. Desta forma, a caracterização dos participantes feita de seguida, está dividida em duas partes em função de terem respondido ao questionário introduzido por uma ou outra vinheta.

A) AMOSTRA 1 – VINHETA EMPRESA ESTABELECIDADA

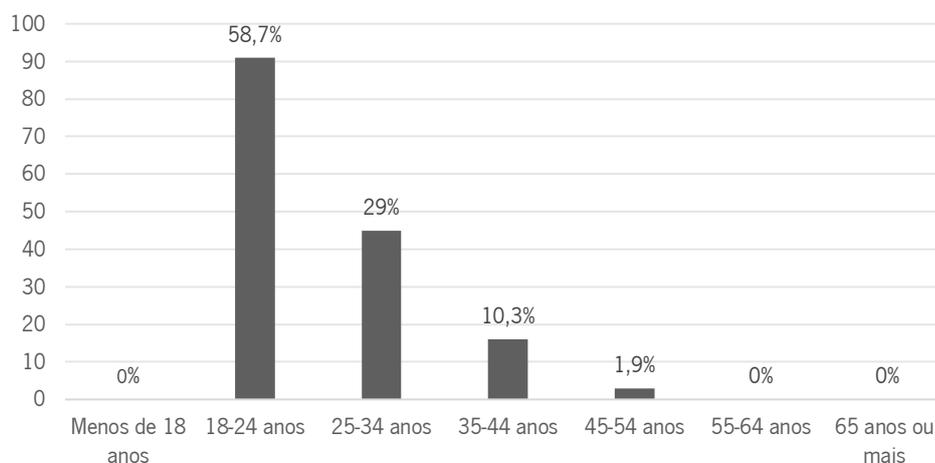
No caso dos questionários cuja vinheta descreve a empresa estabelecida, participaram 154 respondentes, sendo a amostra composta por 117 (75,5%) inquiridos do sexo feminino, 37 (23,9%) do sexo masculino e 1 (0,6%) de outro, como representado na Figura 5.

Figura 5. Distribuição dos inquiridos por género (%) – amostra 1



Em relação à idade dos inquiridos (Figura 6), verifica-se que a maior parte dos respondentes (58,7%) têm entre 18 e 24 anos, seguida da faixa etária dos 25 aos 34 anos (29%). Nesta amostra não foram registadas respostas de inquiridos com menos de 18 nem com mais de 55 anos

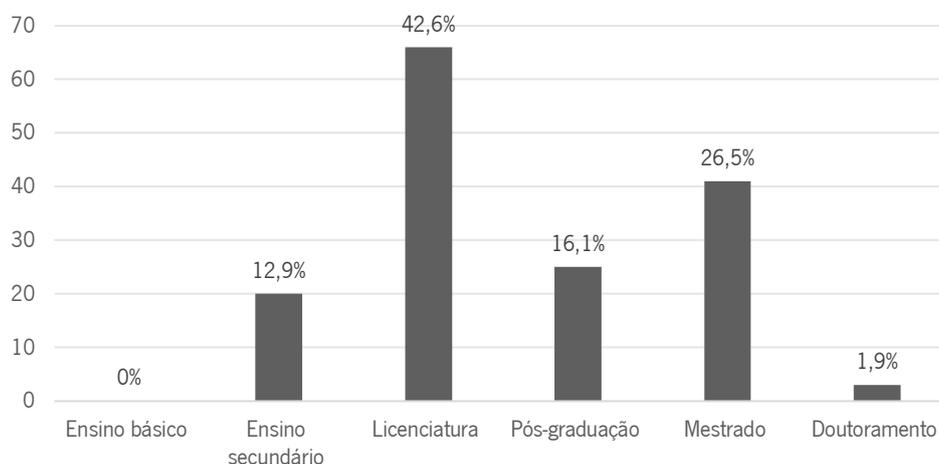
Figura 6. Distribuição dos inquiridos por faixa etária (%) – amostra 1



Relativamente às habilitações literárias (Figura 7), a maior parte dos inquiridos possui formação superior, sendo que 66 (42,6%) inquiridos concluíram a licenciatura, 41 (26,5%) são mestres, 25 (16,1%), finalizaram a Pós-Graduação e 3 (1,9%) dos inquiridos possuem o Doutoramento. Apenas

20 (12,9%) inquiridos possuem a formação do ensino secundário e. No referido grupo nenhum dos inquiridos possuía, apenas, o grau de ensino básico.

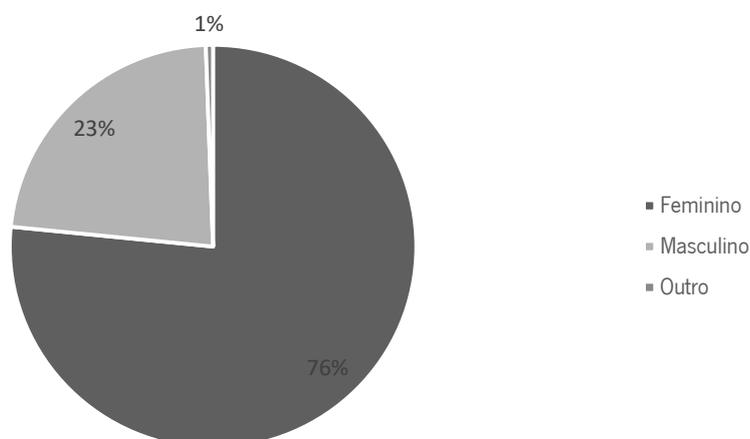
Figura 7. Distribuição dos inquiridos por habilitação académica (%) – amostra 1



B) AMOSTRA 2 – VINHETA EMPRESA STARTUP

No que diz respeito à amostra que respondeu ao questionário cuja vinheta descreve a *startup*, dos 175 participantes, 134 (76,6%) são do sexo feminino, 40 (22,9%) do sexo masculino e 1 (0,6%) identifica outro género, como representado na Figura 8

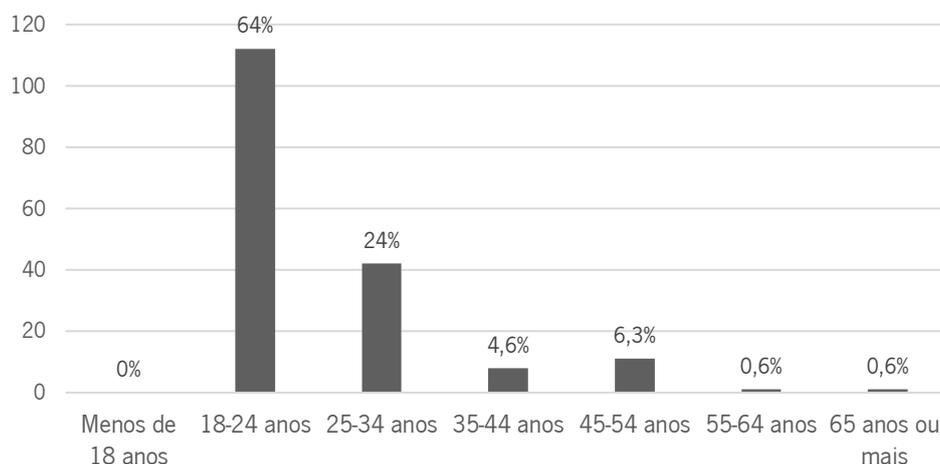
Figura 8. Distribuição dos inquiridos por género (%) – amostra 2



Quanto à faixa etária dos inquiridos (Figura 9) não foram registadas respostas de participantes com idade inferior aos 18 anos, nem superior a 54 anos. Tal como na primeira amostra, verifica-

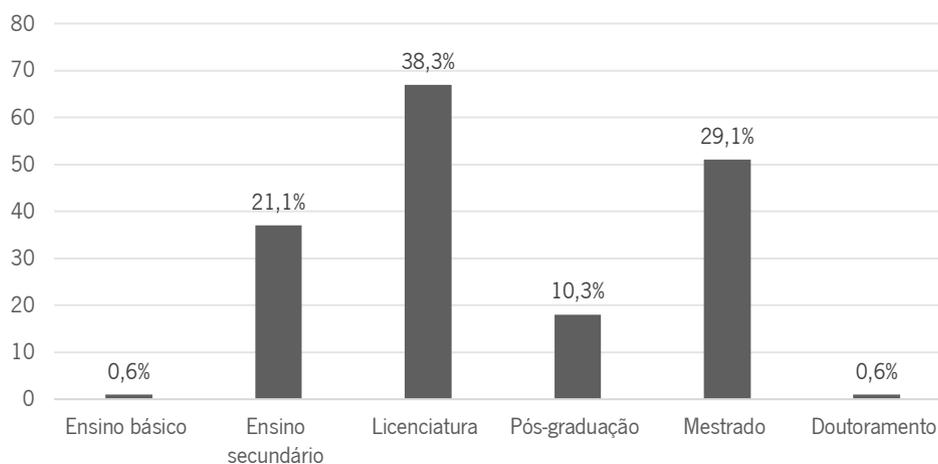
se que na sua grande maioria (64%) os respondentes são jovens, tendo idades compreendidas entre 18 e 24 anos. 42 A segunda faixa etária mais frequente (24%) é a dos 25 aos 34 anos.

Figura 9. Distribuição dos inquiridos por faixa etária (%) - amostra 2



No que diz respeito às habilitações académicas, também se verifica uniformidade em relação à primeira amostra. A maioria dos inquiridos é licenciada (38,3%), terminou o mestrado (29,1%) ou concluiu a pós-graduação (10,3%). Apenas cerca de 22% concluiu o ensino secundário ou menos (Figura 10).

Figura 10. Distribuição dos inquiridos por habilitação académica – amostra 2



D. Resultados e Discussão

5. Apresentação dos resultados

Como já referido, a presente pesquisa tem como foco o estudo da legitimidade, perceber qual a influência do marketing na obtenção deste recurso e, ainda, quais as consequências da legitimidade no comportamento do consumidor em relação à marca.

Dada a complexidade do tema foi adotada uma análise passo-a-passo dos dados e, nesse sentido, foram realizados estudos sequenciais, através da conjugação de entrevistas e questionários.

No caso da análise quantitativa e, tendo em conta as questões e objetivos da pesquisa, recorreu-se ao método *Path analysis*. Este é um método estatístico que pode ser usado para testar o ajuste entre dois ou mais modelos causais e avalia a força comparativa entre diferentes efeitos num dado resultado (Lleras, 2005).

Deste modo é possível usar os dados quantitativos (correlacionais) para especificar os vários processos (causais) subjacentes a um dado resultado. Trata-se de uma extensão do método de regressão múltipla e, aqui, é estimada a magnitude e a força dos efeitos dentro de um sistema causal hipotético.

Uma das vantagens do *Path analysis* é a necessidade de especificar explicitamente como é que as variáveis se relacionam uma com a outra e, assim, o desenvolvimento de teorias claras e lógicas sobre os processos que influenciam um determinado resultado. Este tipo de análise permite, ainda, decompor os vários fatores que afetam um resultado em efeitos diretos e indiretos. (Lleras, 2005).

5.1. Consistência interna e fiabilidade das escalas

Com o objetivo de apurar a consistência interna do modelo concetual do estudo foi utilizado o coeficiente α de *Cronbach* (tabelas 7, 8 e 9); deste modo é possível assegurar a consistência e analisar a adequação das variáveis em estudo à análise estatística (Marôco, 2011). Este coeficiente é a medida da consistência interna de um conjunto de itens (Churchill, 1979) e varia entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo o coeficiente estiver do valor 1, maior é a consistência interna dos itens que compõem determinada escala (Gliem & Gliem, 2003). Um coeficiente α

baixo indica que o conjunto de itens descreve mal a construção que motivou a medida. Ao contrário, um coeficiente α alto indica que existe consistência interna dentro do grupo em análise (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). Um índice a partir de 0,7 tem uma consistência aceitável e índices acima de 0,8 têm uma consistência considerada boa; no caso de trabalhos exploratórios valores a partir de 0,6 são, também, considerados admissíveis (Malhotra, 2001).

5.1.1. Fontes de legitimidade na amostra 1 – Vinheta Empresa estabelecida

No caso dos resultados da pesquisa com a amostra que participou no inquérito introduzindo a vinheta referente a uma empresa estabelecida, no que diz respeito à variável ações de marketing – fontes de legitimidade, a consistência interna referente à dimensão ‘Garantias e Cauções’ é aceitável, apresentando um índice de ,745 (Tabela 7). A exclusão de qualquer item não modifica o α uma vez que todos contribuem de forma semelhante para a consistência do conjunto.

Relativamente à dimensão ‘Consistência e Confiabilidade’, o α de *Cronbach* é elevado, com um valor de ,836. Neste caso, apesar da exclusão do item ‘Faculta informação detalhada sobre os seus produtos’ aumentar a consistência interna do conjunto para 0,857, como o aumento é mínimo e o item descreve uma categoria importante na relação entre a marca e o consumidor, optou-se por mantê-lo na análise.

No que diz respeito à dimensão ‘Comunicação e Relação com o Cliente’ o α de *Cronbach* apresenta um valor considerado aceitável de ,718. A retirada do item ‘tem clientes fiéis’ levaria a um aumento da consistência para ,788; ainda assim optou-se por não se retirar o item.

Em relação ao conjunto de itens referentes à dimensão ‘Notoriedade’ a consistência interna é elevada e considerada bastante boa, com um valor de ,841. Com a exclusão do item ‘Conquista muitos dos seus novos clientes através de recomendações dos seus clientes atuais’ haveria um aumento do α de *Cronbach* do grupo para ,865; no entanto, dada a importância atribuída ao item, este não foi retirado.

No caso da dimensão ‘Inovação e Diferenciação’ a sua consistência interna é, também, elevada com um valor de ,859. A exclusão do item ‘Os seus produtos são fiáveis, com elevada qualidade’ aumentaria o α do conjunto para 0,867; no entanto, o aumento seria mínimo por isso optou-se por mantê-lo.

Em suma, e tendo em conta a não retirada de nenhum dos itens, a escala de antecedentes de legitimidade mantém-se com 23 itens. As dimensões com mais consistência interna são Consistência e Confiabilidade, Notoriedade e Inovação e Diferenciação, com ,836, ,841 e ,859 respetivamente. As restantes dimensões, Garantias e cauções (,745) e Comunicação e Relação com o cliente (,718), apresentam um α de *Cronbach* aceitável, muito perto de atingir um coeficiente bom (ver tabela 7).

5.1.2. Fontes de legitimidade na amostra 2 – Vinheta Empresa Startup

Relativamente aos resultados do inquérito introduzido pela vinheta referente às empresas jovens, a dimensão 'Garantias e Cauções' apresenta o α de *Cronbach* mais baixo, com ,613, o que representa uma consistência interna fraca, mas, ainda assim, aceitável dada a perspetiva exploratória do presente estudo (Malhotra, 2001). A exclusão do item 'É feita em Portugal' levaria a um aumento mínimo do valor do α de *Cronbach* para ,648. No entanto, como este descreve uma variável considerada importante no setor apresentado, optou-se por manter o item no conjunto.

Por outro lado, o conjunto de fontes de legitimidade referente à dimensão 'Consistência e Confiabilidade' apresenta o α de *Cronbach* mais alto, com ,840, o que significa uma consistência interna bastante boa. A exclusão do item 'Tem uma mensagem coerente em todas as plataformas de comunicação da marca' sobe a consistência interna para 0,848. Dado o aumento pouco significativo, optou-se por não retirar este item.

Na dimensão 'Comunicação e Relação com o Cliente', a consistência interna é aceitável com um valor de ,737. A exclusão de qualquer item não modifica o α .

Relativamente à dimensão 'Notoriedade', esta tem uma consistência interna boa com o α de *Cronbach* de ,830. À semelhança do que acontece com a amostra 1, referente às Empresas Estabelecidas, a retirada do item 'Conquista muitos dos seus novos clientes através de recomendações dos seus clientes atuais' aumentaria a consistência do conjunto para ,864. Também neste caso, optou-se por não se retirar o item.

Por último, na dimensão 'Inovação e Diferenciação' o coeficiente de *Cronbach* é bastante bom, com um α de ,825. Com a exclusão do item 'Os seus produtos são fiáveis, com elevada qualidade'

a consistência interna sobe para ,838. Dado o aumento mínimo e a importância do item, optou-se por não excluir.

Resumidamente a escala de fontes de legitimidade referente às Startup manteve-se com 23 itens. As dimensões com maior consistência interna são a 'Consistência e Confiabilidade', a 'Notoriedade' e a 'Inovação e Diferenciação' com ,840, ,841 e ,825, respetivamente. A dimensão 'Comunicação e Relação' com o cliente apresenta uma consistência interna aceitável (,737), muito perto de atingir um coeficiente bom. No caso das 'Garantias e Cauções' o α apresenta o valor de ,613; o que se traduz numa consistência próxima do aceitável. Embora admissível, este valor requer uma análise cuidadosa dos dados (DeVellis, 1991).

Tabela 7. Consistência interna da escala de antecedentes de legitimidade – amostras 1 e 2

	Empresa Estabelecida			Startup		
	Média	α de Cronbach	α de Cronbach se o item for excluído	Média	α de Cronbach	α de Cronbach se o item for excluído
Garantias e cauções	4,45	,745		4,97	,613	
É feita em Portugal	4,72		,667	5,43		,648
É usada por celebridades	2,31		,742	3,19		,571
Pertence a um setor industrial reconhecido pela sua qualidade	5,79		,696	5,95		,553
Tem parcerias com outras marcas também já estabelecidas no mercado	4,28		,643	4,85		,439
Partilha o feedback dos seus clientes em relação aos seus produtos	4,14		,736	5,43		,561
Consistência e Confiabilidade	5,72	,836		5,97	,840	
Tem uma mensagem coerente em todas as plataformas de comunicação da marca	4,95		,810	5,35		,848
Tem uma mensagem realista que não defrauda as expectativas do cliente	5,65		,719	6,03		,759
É transparente e fornece informação verdadeira	6,14		,774	6,33		,787
Faculta informação detalhada sobre os seus produtos	6,15		,857	6,18		,799

Comunicação e Relação com o Cliente	5,45	,718	5,68	,737
Tem um serviço de apoio ao cliente eficaz	6,04	,605	6,15	,672
Tem clientes fiéis	4,61	,788	5,12	,716
Comunica diretamente com os seus clientes através de diferentes canais	5,15	,576	5,27	,629
Proporciona uma boa experiência ao cliente através dos seus produtos	5,99	,654	6,18	,691
Notoriedade	4,49	,841	5,13	,830
Tem uma presença forte nos canais digitais (como as redes sociais (Facebook, Instagram, Pinterest))	4,23	,792	5,02	,765
Conquista muitos dos seus novos clientes através de recomendações dos seus clientes atuais	5,25	,865	5,54	,864
Investe em marketing digital (ex. anúncios online, aparece rapidamente nas pesquisas nos motores de busca...)	4,26	,775	4,97	,780
Tem uma identidade de marca apelativa	5,00	,813	5,51	,769
Está presente em eventos, com elevada cobertura mediática	3,72	,788	4,63	,785
Inovação e diferenciação	5,28	,859	5,58	,825
Tem modelos exclusivos	4,43	,857	4,89	,806
Tem produtos com características únicas, diferentes de tudo o que existe	5,17	,794	5,53	,750
Os seus produtos são fiáveis, com elevada qualidade	6,35	,867	6,38	,838
É inovadora	5,41	,812	5,65	,754
Tem uma comunicação criativa, irreverente, diferente do habitual	5,06	,811	5,45	,790

5.1.3. Escala de legitimidade nas amostras 1 e 2

Na consistência interna da escala referente à Legitimidade são notadas diferenças pouco significativas entre as duas amostras (Empresa Estabelecida e Startup), com os valores de α de Cronbach ,944 e ,940, respetivamente (Tabela 8). Em ambas o valor é considerado muito bom.

No caso dos resultados da amostra participante no inquérito sobre as empresas estabelecidas, a retirada do item 'Eu acredito que esta marca é necessária' aumenta a consistência da escala para

,946. Como o aumento é mínimo e descreve a importância da marca no ponto de vista do consumidor, optou-se por manter o item na escala.

Relativamente à amostra 2, referente às empresas startup, a exclusão de três dos itens ('Acredito que, de um modo geral, a marca cria valor para os seus clientes', 'As atividades adotadas pela marca beneficiam e atendem aos interesses dos seus clientes' e 'Acredito que, de um modo geral, os clientes aprovam o modo de atuação da marca') aumenta o α da escala de Legitimidade para ,953 ,954 e ,953; ainda que o aumento seja significativo optou-se por não retirar nenhum dos itens dada a consistência interna da escala e a relevância de cada um destes no conjunto.

Os valores de consistência elevados observados na medição de legitimidade podem ser explicados pela redundância dos itens, isto é, pela presença de questões verbalizadas de forma diferente, mas praticamente iguais. No entanto, como foi utilizada e adaptada uma escala já existente optou-se por não fazer quaisquer alterações adicionais.

Tabela 8. Consistência interna da escala de medição de legitimidade – amostras 1 e 2

	Empresa Estabelecida			Startup		
	Média	α de Cronbach	α de Cronbach se o item for excluído	Média	α de Cronbach	α de Cronbach se o item for excluído
Escala de legitimidade	5,32	,944		5,27	,940	
Acredito que, de um modo geral, a marca cria valor para os seus clientes	5,52		,939	5,85		,953
As atividades adotadas pela marca beneficiam e atendem aos interesses dos seus clientes	5,30		,934	5,76		,954
Acredito que, de um modo geral, os clientes aprovam o modo de atuação da marca	5,26		,935	5,70		,953
Acredito que a maioria dos clientes considera as práticas desta marca morais e aceitáveis	5,39		,938	5,11		,918
Entendo que o modo como esta marca opera defende os interesses dos seus clientes	5,34		,935	5,13		,918

Esta marca está alinhada com os padrões de atuação aceitáveis neste setor	5,38	,935	5,14	,918
As práticas adotadas pela marca parecem-me adequadas	5,53	,935	5,25	,918
Eu acredito que esta marca é necessária	4,77	,946	4,54	,918
De um modo geral, esta marca acrescenta valor dentro do seu setor	5,43	,935	4,99	,918

Embora os valores sejam aceitáveis em ambas as amostras, procedeu-se a uma comparação entre os resultados da consistência interna da Escala de Legitimidade obtidos no estudo, com os da escala original proposta por Alexiou & Wiggins (2018). A comparação foi feita de acordo com os diferentes tipos de legitimidade sugeridos pelos autores: legitimidade pragmática, moral e cognitiva.

No que diz respeito à amostra que respondeu ao inquérito referente à empresa estabelecida, os valores do α de *Cronbach* da legitimidade pragmática e moral são mais elevados no caso da escala original indicando, assim, uma maior consistência interna da escala proposta por Alexiou & Wiggins (2018) nestes pontos (Tabela 9). Por outro lado, e no que diz respeito à legitimidade cognitiva, o α de *Cronbach* é mais elevado nos resultados referentes ao estudo apresentado; indicando, assim, uma maior consistência interna da escala do presente estudo, nesse parâmetro.

Relativamente às médias dos itens, em todos os casos, estas são mais elevadas no estudo referente à empresa estabelecida; indicando, assim, que a legitimidade foi percebida como mais elevada neste contexto, comparando com o estudo da escala original.

Relativamente às médias dos itens e, à semelhança dos resultados do questionário referente às empresas estabelecidas, em todos os casos esta é mais elevada no estudo referente à startup; indicando, assim, que a legitimidade foi avaliada mais positivamente no presente estudo quando comparado com o estudo da escala original.

Tabela 9. Consistência interna da escala de medição de legitimidade – escala original e amostra 1

	Empresa estabelecida			Escala de medição de legitimidade (Alexiou & Wiggins; 2018)		
	Média	Itens	α de <i>Cronbach</i>	Média	Itens	α de <i>Cronbach</i>
Legitimidade Pragmática	5,41	2	,87	4,92	3	,92
Legitimidade Moral	5,38	5	,93	4,93	6	,94
Legitimidade Cognitiva	5,10	2	,84	4,27	3	,77

Fazendo uma análise comparativa entre os resultados da escala original e a escala apresentada no questionário referente às startup é de referir que na componente da ‘Legitimidade Cognitiva’ o valor do α de *Cronbach* é mais elevado no presente estudo, quando comparado com o estudo original, indicando assim, uma maior consistência interna na escala referente às startup, neste item (Tabela 10). No caso da ‘Legitimidade Moral’, em ambos os casos, os valores do α de *Cronbach* são iguais. Relativamente à ‘Legitimidade Cognitiva’ a consistência interna é maior, no caso da escala de medição de legitimidade original.

Tabela 10. Consistência interna da escala de medição de legitimidade – escala original e amostra 2

	Startup			Escala de medição de legitimidade (Alexiou & Wiggins; 2018)		
	Média	Itens	α de <i>Cronbach</i>	Média	Itens	α de <i>Cronbach</i>
Legitimidade Pragmática	5,80	2	,82	4,92	3	,92
Legitimidade Moral	5,27	5	,94	4,93	6	,94
Legitimidade Cognitiva	4,76	2	,98	4,27	3	,77

Ainda em relação aos dados obtidos em ambos os questionários, é necessário salvaguardar que depois da adaptação realizada obteve-se uma escala cujas dimensões ‘Legitimidade Pragmática’ e ‘Legitimidade Cognitiva’ são compostos por, apenas, dois itens de medição. Segundo Hair,

Black, Babin, & Anderson (2013) este fator pode indicar pouca fiabilidade na medição do constructo e pouca solidez da escala. Contudo, no presente estudo a escala foi apresentada e analisada como um todo, com um total de nove itens, tornando, assim, a medição da legitimidade fiável e sólida.

5.1.4. Efeitos da legitimidade na atitude e comportamento do consumidor nas amostras 1 e 2

No caso da amostra referente às empresas estabelecidas, a consistência interna da medida dos efeitos da legitimidade (*outcomes*) é considerada muito boa, apresentando um índice de ,896 (Tabela 11). Apesar de a exclusão do item 'Intenção de Compra' aumentar o α para ,917, como o aumento é pouco significativo e este descreve, claramente, uma consequência da relação marca-consumidor optou-se por manter o item. Neste caso, também a dimensão da escala é um fator a considerar uma vez que, segundo Hair, Black, Babin, & Anderson (2013) o número mínimo de itens numa escala, para que seja considerada sólida, é três.

Relativamente à amostra referente à avaliação das startups, o coeficiente de *Cronbach* é bastante bom, com um α de ,882. Neste caso a exclusão de qualquer item não modifica a consistência interna do conjunto.

Tabela 11. Consistência interna da escala de *outcomes* de legitimidade – amostras 1 e 2

	Empresa Estabelecida			Startup		
	Média	α de <i>Cronbach</i>	α de <i>Cronbach</i> se o item for excluído	Média	α de <i>Cronbach</i>	α de <i>Cronbach</i> se o item for excluído
Outcomes	5,30	,896		5,61	,882	
Intenção de compra	5,52		,917	5,85		,874
Recomendação a amigos e familiares	5,15		,804	5,47		,805
Confiança na marca	5,21		,822	5,51		,814

5.2. Exploração de diferenças nas variáveis do modelo entre as duas amostras

O teste *t student* de amostras independentes foi utilizado com o objetivo de comparar a importância atribuída pelos respondentes às fontes de legitimidade, à sua percepção e aos efeitos deste recurso na atitude e comportamento do consumidor.

De modo a criar uma distribuição normal dos resultados, foi utilizada a técnica de *bootstrapping* no presente estudo. Este é um método de reamostragem proposto por Efron (1979) que, a partir do conjunto da amostra de dados disponível cria milhares de versões alternativas; levando assim a uma análise mais ampla e precisa dos resultados (Freedman, 2007). Deste modo os modelos de pesquisa tornam-se mais estáveis e confiáveis, os resultados mais precisos e é possível avaliar rápida e facilmente a distribuição da amostra através da ‘substituição’ da amostra original (IBM). De forma sintética, a população está para a amostra, como a amostra está para os dados de *bootstrap*. Este método é, ainda, utilizado para estimar os erros padrão e os intervalos de confiança de parâmetros como a média, mediana, coeficiente de correlação, entre outros. No presente estudo o valor de *Bootstrapping* foi 5000.

5.2.1. Comparação da avaliação da importância das fontes de legitimidade entre a amostra 1 e 2

No que diz respeito às fontes de Legitimidade o teste de homogeneidade das variâncias de Levene sugere que não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de variâncias entre os grupos das empresas estabelecidas e as startup (Levene varia entre ,075 e ,862). Os resultados mostram a existência de uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos (t varia entre -4,674 e -2,147; sig. \leq ,005) e em todas as categorias de fontes de legitimidade observa-se uma diferença negativa entre as startup e as empresas estabelecidas (Tabela 12). Em termos substantivos, os resultados indicam que todas as fontes de legitimidade são mais valorizadas pelos consumidores quando está em causa uma startup, quando comparados com os consumidores que avaliam a possibilidade de compra numa empresa já estabelecida.

As diferenças significativas são mais visivelmente notadas nas fontes da dimensão ‘Garantias e Cauções’ sendo os valores para a empresa estabelecida ($M=4,45$; $SD=1,22$) e para a startup ($M=4,97$; $SD=1,03$); $t(328) = -4,203$, sig. \leq ,000; e ‘Notoriedade’ com valores, para a empresa

estabelecida de (M=4,49; SD=1,32) e para a startup (M=5,13; SD=1,16); $t(328) = -4,674$, sig. \leq ,000.

Tabela 12. Comparação da avaliação da importância das fontes legitimidade entre as amostras 1 e 2

		t	df	Sig	Mean Difference	Std Error Difference	Intervalo de Confiança da Diferença de 95%	
							Lower	Upper
Garantias e Cauções	Variância igual assumida	-4,203	328	,000	-,52240	,12428	-,76688	-,27791
Consistência e Confiabilidade	Variância igual assumida	-2,147	328	,033	-,24885	,11590	-,47686	-,02084
Comunicação e Relação com o Cliente	Variância igual assumida	-2,152	328	,032	-,23465	,10902	-,44912	-,02019
Notoriedade	Variância igual assumida	-4,674	328	,000	-,63967	,13684	-,90887	-,37047
Inovação e Diferenciação	Variância igual assumida	-2,329	328	,020	-,29441	,12644	-,54314	-,04569

5.2.2. Comparação da percepção da legitimidade entre as amostras 1 e 2

No que diz respeito à escala de percepção de Legitimidade o teste de homogeneidade das variâncias de Levene sugere que não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de variâncias entre os grupos das empresas estabelecidas e as startup (Levene = ,402).

Os resultados sugerem a ausência de uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos ($t = ,115$; sig. = ,909), sugerindo, assim, que, quando lhes é pedido para assumirem que todas as ações indicadas no inquérito na questão relativa às fontes de legitimidade são implementadas pela empresa em questão, a percepção da legitimidade não é afetada pelo facto de se tratar de uma empresa jovem ou já estabelecida (Tabela 13). Estes resultados sugerem que a percepção de

legitimidade do consumidor pode estar mais relacionada com as ações da empresa e não diretamente com a dimensão ou o tempo de atuação no mercado.

Ainda assim, mesmo não sendo significativa, observa-se uma diferença positiva entre as startup e as empresas estabelecidas, indicando, que os consumidores atribuíram legitimidade mais elevada à empresa estabelecida do que à startup.

Tabela 13. Comparação da percepção de legitimidade entre as amostras 1 e 2

		t	df	Sig	Mean Difference	Std Error Difference	Intervalo de Confiança da Diferença de 95%	
							Lower	Upper
Escala de Legitimidade	Variância igual	,115	328	,909	,05045	,44034	-,81580	,91669
	assumida							

5.2.3. Comparação da atitude e comportamento do consumidor (*outcomes*) entre amostras 1 e 2

Também no que diz respeito aos *outcomes* da legitimidade o teste de homogeneidade das variâncias de Levene indica que não é possível rejeitar a hipótese nula de igualdade de variâncias entre os grupos das empresas estabelecidas e as startup (Levene =,862).

Os resultados apontam para a existência de uma diferença estatisticamente significativa nos valores para a empresa estabelecida (M= 5,30; SD= 1,05) e para a startup (M= 5,61; SD= 1,01); $t(328) = -2,778$; $sig. \leq ,050$ (Tabela 14). Os resultados sugerem que, relativamente aos efeitos na atitude e no comportamento do consumidor, a diferença das médias dos itens estatisticamente significativos ($sig \leq ,050$) é negativa; indicando, assim, que a médias relativamente aos consumidores que avaliaram a startup é superior à média dos itens no grupo das empresas estabelecidas. Em termos teóricos, os resultados indicam que os consumidores que avaliaram a possibilidade de adquirirem produtos a jovens empresas mostram uma atitude e intenção comportamental mais positiva, considerados no estudo como *outcomes* da legitimidade, quando comparado com os consumidores que avaliaram a possibilidade de compra numa empresa estabelecidas.

Tabela 14. Comparação dos outcomes da legitimidade entre as amostras 1 e 2

		t	df	Sig	Mean Difference	Std Error Difference	Intervalo de Confiança da Diferença de 95%	
							Lower	Upper
Outcomes	Variância igual assumida	-2,778	328	,006	-,31465	,11327	-,53749	-,09182

5.3. Avaliação dos efeitos das fontes de legitimidade na legitimidade percebida e desta nos *outcomes*

Para avaliar os efeitos das fontes de legitimidade na legitimidade percebida e desta na atitude e comportamento dos consumidores (*outcomes*) foram realizadas regressões. Trata-se de um método estatístico que utiliza a relação entre duas ou mais variáveis de modo que uma variável possa ser estimada (ou predita) a partir da outra. (Neter, J. et al., 2005).

O objetivo da análise de regressão é prever uma única variável dependente a partir do conhecimento de uma ou mais variáveis independentes. Quando o problema envolve uma única variável independente, a técnica estatística é chamada de regressão simples. Quando o problema envolve duas ou mais variáveis independentes, é denominado regressão múltipla (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). No presente estudo foram realizadas regressões simples e múltipla.

O coeficiente de determinação exprime o valor da variância que é explicada pelo modelo. Um bom ajuste do modelo deve refletir-se num valor de r^2 próximo de 1 (Marôco, 2010). O valor indica a qualidade do ajustamento do modelo de regressão linear, representando a proporção da variação da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes.

O teste de regressão F compara os ajustes de diferentes modelos lineares e se o valor de P do F teste for estatisticamente significativo, a hipótese nula é rejeitada indicando que o modelo explica a variável dependente. O teste de Durbin-Watson é utilizado para detetar a presença de auto correlação nos resíduos de uma análise de regressão e permite concluir se o pressuposto da independência das observações está cumprido. Os valores variam entre 1 e 3.

As variáveis independentes utilizadas, em ambos os questionários apresentados e nos diferentes modelos, foram as médias das dimensões das Fontes de Legitimidade, ou seja, 'Garantias e Cauções', 'Consistência e Confiabilidade', 'Comunicação e Relação com o Cliente', 'Notoriedade', 'Inovação e Diferenciação' e a média dos itens da Escala de Medição de Legitimidade. As variáveis dependentes utilizadas foram a média dos itens da Escala de Medição de Legitimidade e a média dos *outcomes*, que incluem 'Intenção de Compra', 'Recomendação da marca' e 'Confiança na marca'.

5.3.1. Modelo de predição da legitimidade na amostra 1 – vinheta empresa estabelecida

O modelo de predição da Legitimidade pretende determinar a influência dos antecedentes da legitimidade, ou seja, as fontes de legitimidade acima descritas, na percepção deste recurso. No caso das empresas estabelecidas este modelo explica 41% da variância da percepção de legitimidade perante o consumidor ($r^2 = ,411$); indicando que os restantes 59% devem-se a diferentes fatores (Tabela 15). O valor de F é 20,780 e há uma significância associada de aproximadamente zero. O preditor mais significativo da percepção de legitimidade é a dimensão 'Garantias e Cauções' ($B = ,337$), o que torna os antecedentes de legitimidade inseridos neste constructo os mais influentes na percepção da legitimidade na ótica do consumidor.

Os resultados mostram que as 'Garantias e Cauções' ($B = ,337$; sig. = ,000) bem como a 'Consistência e confiabilidade' ($B = ,224$; sig. = ,011) influenciam de forma estatisticamente significativa a percepção da legitimidade por parte do consumidor.

Por outro lado, a 'Comunicação e Relação com o cliente' ($B = -,015$; sig. = ,873), a 'Notoriedade' ($B = -,023$; sig. = ,773) e a 'Inovação e Diferenciação' ($B = ,144$; sig. = ,087) não apresentam uma influência significativa uma vez que o nível de significância, nos três casos, é superior a 0,05.

O valor de Durbin-Watson permite concluir se o pressuposto da independência das observações está cumprido, uma vez que o valor se encontra entre 1 e 3.

Tabela 15. Modelo de predição da legitimidade na amostra 1

	β	SE	t	Sig.	VIF
Garantias e cauções	,337	,085	3,979	,000	2,277
Consistência e Confiabilidade	,224	,087	2,585	,011	2,019
Comunicação e Relação com o cliente	-,015	,093	-,161	,873	1,883
Notoriedade	-,023	,078	-,289	,773	2,261
Inovação e diferenciação	,144	,083	1,725	,087	2,232

Bootstrapping with 5,000 samples; R= ,641; R²= ,411; Durbin-Watson 2,134; F= 20,780; Sig. = ,000

5.3.2. Modelo de predição dos *outcomes* na amostra 1 – vinheta empresa estabelecida

O modelo de predição dos *outcomes* da legitimidade pretende determinar a influência da legitimidade na atitude e comportamento do consumidor perante a marca. No caso das empresas estabelecidas o modelo explica 58% da variância da relação entre o consumidor e a marca ($r^2 = 0,043$) e o valor de F é 7,759; a significância associada é aproximadamente 0 (Tabela 16). A partir dos resultados conclui-se que a escala de medição de legitimidade ($B = ,039$; sig. = ,006) influencia de forma estatisticamente significativa os *outcomes*, que incluem a confiança na marca, recomendação e intenção de compra.

O valor de Durbin-Watson permite concluir se o pressuposto da independência das observações está cumprido, uma vez que o valor se encontra entre 1 e 3.

Tabela 16. Modelo de predição dos *outcomes* amostra 1

	β	SE	t	Sig.	VIF
Escala de medição de legitimidade	,731	,050	14,603	,000	1,000

Bootstrapping with 5,000 samples; R= ,763; R²= ,582; Durbin-Watson 1,854; F= 213,250; Sig.= ,000

5.3.3. Modelo de predição da legitimidade na amostra 2 – vinheta empresa startup

No caso das jovens empresas, o modelo de predição da legitimidade, que pretende determinar a influência dos antecedentes da legitimidade na percepção deste recurso, explica apenas 8% da variância da percepção de legitimidade ($r^2 = 0,08$); indicando, assim que há uma relação pouco forte entre os dois. O valor de F é 2,957 e sig. $\leq 0,050$ (Tabela 17). Os antecedentes de legitimidade inseridos na categoria da 'Notoriedade' são os mais influentes na percepção da legitimidade perante o consumidor, no caso das startup, sendo este o preditor mais significativo (B= 1,125; sig.= ,025). A partir dos resultados conclui-se que nenhuma das restantes variáveis influencia de forma estatisticamente significativa a percepção da legitimidade; uma vez que o nível de significância é superior a ,050: 'Garantias e Cauções' (B= ,125; sig.= ,805); 'Consistência e Confiabilidade' (B= -,348; sig.= ,540); 'Comunicação e relação com o cliente' (B= -,173; sig.= ,769); 'Inovação e Diferenciação' (B= ,539; sig.= ,281). O valor de Durbin-Watson permite concluir se o pressuposto da independência das observações está cumprido, uma vez que o valor se encontra entre 1 e 3.

Tabela 17. Modelo de predição da legitimidade na amostra 2

	β	SE	t	Sig.	VIF
Garantias e cauções	,125	,504	,247	,805	1,719
Consistência e Confiabilidade	-,348	,567	-,614	,540	1,956
Comunicação e Relação com o cliente	-,173	,589	-,294	,769	2,040
Notoriedade	1,125	,499	2,256	,025	2,131
Inovação e diferenciação	,539	,499	1,081	,281	1,791

Bootstrapping with 5,000 samples; R= ,284; R²= ,080; Durbin-Watson 2,005; F= 2,957; Sig.= ,014

5.3.4. Modelo de predição dos *outcomes* na amostra 2 – vinheta empresa startup

O modelo de predição dos *outcomes* pretende determinar a influência da legitimidade no comportamento do consumidor perante a marca. O modelo explica apenas 4% da variância da relação entre o consumidor e a marca ($r^2 = 0,043$) e o valor de F é 7,759 e $\text{sig} \leq ,050$ (Tabela 18). O valor da variância baixo indica que os restantes 86% da variância da relação são explicados por outros fatores. Ainda assim, e tendo em conta dos resultados obtidos conclui-se que a Legitimidade ($B = ,039$; $\text{sig.} = ,006$) influencia de forma estatisticamente significativa os *outcomes*, que incluem a confiança na marca, recomendação e intenção de compra.

O valor de Durbin-Watson permite concluir se o pressuposto da independência das observações está cumprido, uma vez que o valor se encontra entre 1 e 3.

Tabela 18. Modelo de predição dos *outcomes* na amostra 2

	β	SE	t	Sig.	VIF
Escala de medição de legitimidade	,039	,014	2,785	,006	1,000

Bootstrapping with 5,000 samples; $R = ,207$; $R^2 = ,043$; Durbin-Watson 2,005; $F = 7,759$; $\text{Sig.} = ,006$

6. Verificação das hipóteses e discussão dos resultados

6.1. Modelo de predição

Recordando as hipóteses levantada nesta pesquisa e, tendo em conta o modelo concetual anteriormente apresentado, as seguintes proposições relacionam os antecedentes de legitimidade, a respetiva escala de perceção e as consequências deste recurso na atitude e no comportamento do consumidor.

H1: Os antecedentes da legitimidade afetam positivamente a perceção da legitimidade no consumidor. Especificamente:

H1a: Ações de marketing que ofereçam Garantias e Cauções afetam positivamente a perceção da legitimidade no consumidor.

H1b: Ações de marketing que que transmitam Consistência e Confiabilidade afetam positivamente a perceção da legitimidade no consumidor.

H1c: Ações de marketing que que reforcem a Comunicação e Relação com o consumidor afetam positivamente a perceção da legitimidade no consumidor.

H1d: Ações de marketing que que promovam a Notoriedade afetam positivamente a perceção da legitimidade no consumidor.

H1e: Ações de marketing que que transmitam Inovação e Diferenciação afetam positivamente a perceção da legitimidade no consumidor.

H2: A perceção da legitimidade influencia positivamente a atitude e o comportamento do consumidor (*outcomes*).

H3: há diferenças significativas entre a empresa estabelecidas e a empresa startup. Especificamente:

H3a: A importância atribuída às ações de marketing, potenciais fontes de legitimidade é significativamente diferente em relação à startups e empresas estabelecidas.

H3b: A perceção da legitimidade da marca, quando realizadas as ações, potenciais fontes de legitimidade é significativamente diferente em relação à startups e empresas estabelecidas.

H3c: Os efeitos da legitimidade na Intenção de Compra são significativamente diferentes em relação às startups e empresas estabelecidas.

H3d: Os efeitos da legitimidade na Confiança na Marca são significativamente diferentes em relação às startups e empresas estabelecidas.

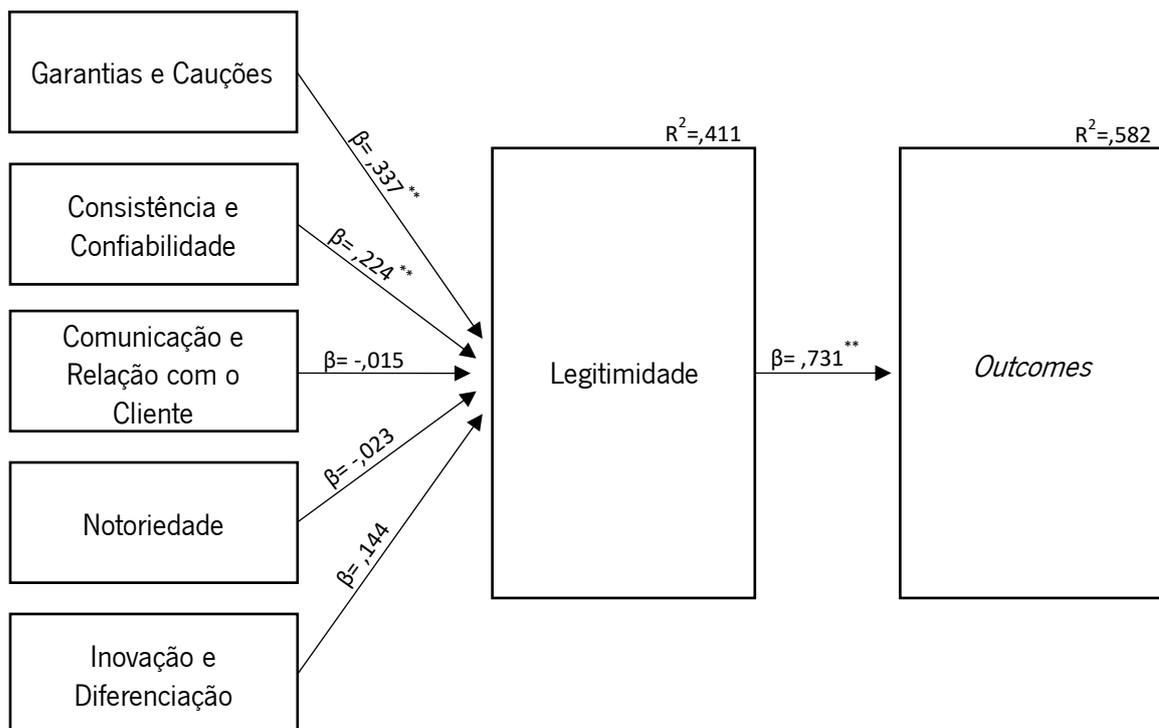
H3e: Os efeitos da legitimidade na Intenção de Recomendar são significativamente diferentes em relação às startups e empresas estabelecidas.

6.1.1. Amostra 1 – vinheta empresa estabelecida

No caso das empresas estabelecidas, e tendo em conta a figura 11 e tabela 19, é possível observar as ligações e conseqüentes decisões tomadas em relação às hipóteses inicialmente propostas. Das hipóteses formuladas relativamente à relação entre os antecedentes da legitimidade e a percepção deste recurso pelo consumidor (H1a, H1b, H1c, H1d, H1e) apenas as hipóteses referentes a ‘Garantias e Cauções’ (H1a) e ‘Consistência e Confiabilidade’ (H1b) são suportadas dada a influência significativa e a relação positiva entre os referidos antecedentes e a percepção da legitimidade. As hipóteses H1c, H1d e H1e foram refutadas uma vez que o nível de significância é superior e ,005; indicando, assim, não existir uma relação estatisticamente significativa entre os dados.

Relativamente à relação entre a percepção de legitimidade e a atitude e comportamento do consumidor (*outcomes*), a hipótese (H2) foi suportada; notando-se uma relação positiva boa entre ambos os itens (,731).

Figura 11. Síntese do teste de hipóteses do estudo – amostra 2



** . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 19. Teste das hipóteses formuladas – amostra 1

Relação	Hipótese	β	Sig.	Decisão
Garantias e Cauções ↓ Legitimidade	H1a	,337	,000	Suportada
Consistência e Confiabilidade ↓ Legitimidade	H1b	,224	,011	Suportada
Comunicação e Relação com o Consumidor ↓ Legitimidade	H1c	-,015	,873	Não suportada
Notoriedade ↓ Legitimidade	H1d	-,023	,773	Não suportada
Inovação e Diferenciação ↓ Legitimidade	H1e	,144	,087	Não suportada
Legitimidade ↓ Outcomes	H2	,731	,000	Suportada

Assim, podemos afirmar que, no caso das empresas estabelecidas, apenas os antecedentes relacionados com as Garantias e Cauções e a Consistência e Confiabilidade da marca influenciam a percepção da legitimidade no consumidor. É de notar que neste estudo as dimensões ‘Garantias e Cauções’ e ‘Consistência e Confiabilidade’ incorporam o *endorsement* da marca com entidades reconhecidas, ligação a marcas e empresas já estabelecidas; remetem ainda para a relação com o cliente, a transmissão de uma mensagem realista e coerente, a experiência da marca no mercado; respetivamente.

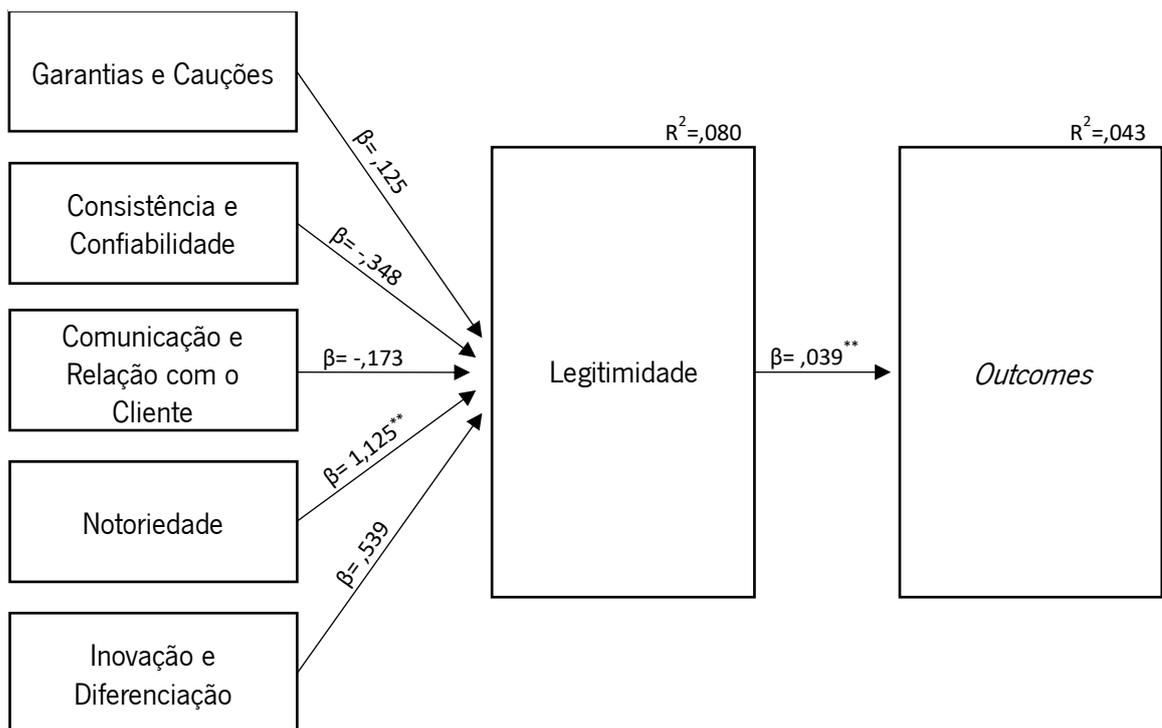
De acordo com os dados os restantes antecedentes parecem não ter qualquer tipo de influência na percepção da legitimidade de uma marca, na ótica do cliente. Por outro lado, a percepção de legitimidade parece influenciar de forma sólida a atitude e o comportamento do consumidor. Esta relação indica que, quando percebida, a legitimidade tem influência na intenção de compra, na confiança e na recomendação da marca.

6.1.2. Amostra 2 - Startup

No caso das empresas startup, e tendo em conta a figura 12 e tabela 20 é possível observar as ligações e conseqüentes decisões tomadas em relação às hipóteses inicialmente propostas.

Das hipóteses formuladas relativamente à relação entre os antecedentes da legitimidade e a percepção deste recurso pelo consumidor, apenas a hipótese referente à notoriedade (H1d) é considerada estatisticamente significativa e suportada, dada a sua influência positiva. No que diz respeito à relação entre a percepção de legitimidade e a atitude e comportamento do consumidor, a hipótese (H2) foi suportada; notando-se uma relação positiva moderada entre ambos os itens (,539).

Figura 12. Síntese do teste de hipóteses do estudo – amostra 2



** . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Tabela 20. Teste das hipóteses formuladas – amostra 2

Relação	Hipótese	β	Sig.	Decisão
Garantias e Cauções ↓ Legitimidade	H1a	,125	,805	Não Suportada
Consistência e Confiabilidade ↓ Legitimidade	H1b	-,348	,540	Não Suportada
Comunicação e Relação com o Consumidor ↓ Legitimidade	H1c	-,173	,769	Não suportada
Notoriedade ↓ Legitimidade	H1d	1,125	,025	Suportada
Inovação e Diferenciação ↓ Legitimidade	H1e	,539	,281	Não suportada
Legitimidade ↓ Outcomes	H2	,039	,006	Suportada

No caso das jovens empresas, os resultados indicam que os antecedentes notados e enunciados pelos empreendedores parecem não ter uma influência significativa na percepção da legitimidade. Neste caso, apenas a dimensão Notoriedade influencia de forma sólida esta relação. É de notar que neste estudo a dimensão 'Notoriedade' incorpora a importância atribuída à comunicação *word-of-mouth*, a relevância que a marca tem no mercado bem como a presença em redes sociais. Por outro lado, é notada uma relação significativa entre a percepção de legitimidade e a atitude e comportamento do consumidor. Os resultados mostram que essa relação influencia a intenção de compra, a confiança e a recomendação da marca; contudo para ganhar esta legitimidade a nova empresa deve, antes de tudo o resto, investir em tornar-se conhecida do seu mercado e reconhecida pelo consumidor.

6.2. Diferenças entre amostras

Relativamente à comparação entre as duas amostras, os resultados confirmam as hipóteses H3a (A importância atribuída às ações de marketing, potenciais fontes de legitimidade, é significativamente diferente em relação às startups e empresas estabelecidas) e H3c (Os efeitos da legitimidade na Intenção de Compra é significativamente diferente em relação às startups e empresas estabelecidas), não confirmando, no entanto, a hipótese H3b (A percepção da legitimidade da marca, quando realizadas as ações potenciais fontes de legitimidade, é significativamente diferente em relação às startups e empresas estabelecidas).

No que diz respeito à hipótese H3a, referente à importância atribuída as antecedentes de legitimidade, é notada uma diferença estatisticamente significativa entre as amostras. A análise dos resultados revela uma diferença negativa entre os valores das startup e das empresas estabelecidas indicando, assim, que todas as ações de marketing tidas como potenciais fontes de legitimidade são mais valorizadas pelos consumidores quando está em causa uma jovem empresa. Desta forma, é possível concluir que questões como o *endorsement* de marcas e entidades reconhecidas, feedback dos clientes, presença nas redes sociais, comunicação ativa entre marca-cliente, notoriedade, criação de produtos e/ou serviços inovadores, etc. podem ser considerados fundamentais para a jovem empresa uma vez que é a partir destas ações que o consumidor reconhece a importância e a necessidade da marca no mercado. É fundamental que os empreendedores comuniquem a marca, sendo que essa mesma comunicação pode ser concretizada através de ações de marketing.

No caso da hipótese H2b, alusiva à percepção da legitimidade, não há diferenças estatisticamente significativas entre as amostras 1 e 2. A análise dos resultados indica que a percepção deste recurso por parte do consumidor não se relaciona, diretamente, com a dimensão ou o tempo de atuação da empresa no mercado; indicando, assim, que a percepção de legitimidade do consumidor pode estar relacionada com as ações da empresa, valores e ideias defendidos pela organização, produto/ serviço apresentado, etc. No entanto, ainda que não significativos, os resultados revelam uma diferença positiva entre as startup e as empresas estabelecidas, indicando, que os consumidores atribuíram legitimidade mais elevada à empresa estabelecida quando comparado, com a startup.

Relativamente aos efeitos da legitimidade na atitude e no comportamento do consumidor, a H3c é confirmada. Os resultados indicam que, à semelhança das fontes de legitimidade, também os

outcomes são mais valorizados pelos consumidores das jovens empresas; apontando assim, para que a intenção de compra, a confiança e a recomendação da marca a amigos e familiares está relacionada com a idade e a experiência da marca no mercado, sendo que quanto mais jovem for a empresa, mais valorizados serão. Estes resultados vêm corroborar a teoria de que a recomendação dos pares é a principal fonte de novos clientes no caso de jovens marcas (Stokes, 2000) e demonstrar que, quando percebida, legitimidade afeta positivamente o crescimento e, consequente, sobrevivência do novo investimento.

Conclui-se, então, que as jovens empresas devem investir na comunicação e na relação com o consumidor e com os seus *stakeholders*, através de estratégias de marketing apropriadas; com o objetivo de se tornarem conhecidas e, assim, reconhecidas como necessárias no mercado. O estudo indica que essa comunicação e relação (na pesquisa tidas como antecedentes da legitimidade) leva a uma valorização visível, por parte do consumidor; que se traduz na intenção de compra, na confiança e na recomendação da marca a amigos e familiares.

E. Conclusões

7. Conclusões

Toda a estrutura da pesquisa foi desenhada com o objetivo de identificar e compreender as ações de marketing reconhecidas como fontes da legitimidade, explorar os seus efeitos e, ainda, identificar até que ponto a legitimidade influencia as atitudes e o comportamento do consumidor perante a marca.

Na tentativa de responder à problemática inicialmente levantada, relacionada com as fontes de legitimidade foi criada, com recurso a métodos qualitativos, uma escala de antecedentes que incluía ações de marketing reconhecidas pelos empreendedores como fontes deste recurso numa empresa.

Relativamente aos resultados quantitativos apresentados é necessário ter, sempre, em conta a presença de dois questionários distintos, um referente a empresas já estabelecidas e o outro referente às startups.

Tanto no caso das empresas estabelecidas como no caso das startup, a escala apresentou níveis de consistência elevados; em ambos os casos não foi retirado nenhum dos itens, mantendo-se o instrumento final de medida com 23 itens divididos, por 5 categorias distintas: 'Garantias e cauções', 'Consistência e confiabilidade', 'Comunicação e relação com o consumidor', 'Notoriedade' e 'Inovação e diferenciação'. A consistência da restante escala revela que os demais itens se relacionam com o tema, indicando assim que esta apresenta a solidez e consistência necessárias para ser aplicada.

Com o objetivo de medir a perceção da legitimidade recorreu-se à escala de medição de legitimidade desenvolvida por Alexiou e Wiggins (2018). Tanto no caso da empresa estabelecida, como da startup foram obtidos níveis de consistência interna muito elevados. Além da adaptação inicialmente realizada em nenhum dos casos a escala foi alterada; contendo, assim, nove itens.

Na tentativa de identificar as consequências da legitimidade foi, ainda, realizada uma última escala cujo objetivo seria quantificar os efeitos deste recurso nas atitudes e comportamentos do consumidor. Em ambos os casos, os resultados indicaram níveis de consistência interna altos.

Não foi retirado nenhum dos itens sendo que a escala se manteve, assim, com três. A consistência interna e a validade da escala indicam que esta apresenta a solidez necessária para a sua aplicação.

Relativamente à comparação entre as duas amostras, e tendo em conta as hipóteses formuladas (H3a, H3b e H3c acima apresentadas) foram realizados testes relativos a cada uma das escalas acima descritas.

Referente à importância atribuída as antecedentes de legitimidade, é notada uma diferença estatisticamente significativa entre as amostras. A análise dos resultados revela que os antecedentes de legitimidade são mais valorizados pelos consumidores das startup. Estes resultados indicam que fontes de legitimidade podem ser consideradas fundamentais para a jovem empresa uma vez que é a partir destas ações que o consumidor reconhece a importância e a necessidade da marca no mercado (Bocconcelli et al., 2018); corroborando, assim, a teoria de que as fontes de legitimidade afetam a percepção deste recurso (Zeitz, 2016; Suchman, 1995). Nesse sentido, é fundamental que os empreendedores comuniquem a marca e atuem proactivamente com o objetivo de aumentar as vendas e crescer (Ashforth e Gibbs, 2008).

No caso da percepção da legitimidade, a percepção deste recurso por parte do consumidor não parece estar diretamente ligada à dimensão ou ao tempo de atuação da empresa no mercado. Os resultados indicam que a percepção pode estar relacionada com as ações da empresa, os valores e ideias defendidos pela organização, o produto/ serviço apresentado, etc. e não diretamente com o facto de esta ser, ou não, uma empresa estabelecida; conclui-se, então, que a obtenção de legitimidade é consequência de uma atitude proactiva da empresa (Ashforth e Gibbs, 2008; Dowling e Pfeffer, 2012; Suchman, 1995), e não de questões passivas.

Relativamente aos efeitos da legitimidade; também estes são mais valorizados pelos consumidores das jovens empresas; quando comparados com os resultados da empresa estabelecida; indicando assim, que a intenção de compra, a confiança e a recomendação da marca a amigos e familiares estão relacionadas com a idade e a experiência da marca no mercado, sendo que quanto mais jovem for a empresa, mais valorizados serão. Estes resultados vêm corroborar a teoria de que a recomendação dos pares é a principal fonte de novos clientes no caso de jovens marcas (Stokes, 2000) e demonstrar que, quando percebida, a legitimidade afeta positivamente o crescimento e, conseqüente, a sobrevivência do novo investimento no mercado.

Um dos objetivos da pesquisa prendia-se, também, com a necessidade de compreender se há diferenças significativas entre a empresa estabelecida e a empresa startup; objetivo este fundamentado pela dificuldade em explicar as taxas de insucesso elevadas, no caso dos jovens empreendimentos (Altman, 1983; Headd, 2003; Cressy, 2006; Machado & Espinha, 2005; Mourão e Oliveira, 2012) e pela importância atribuída ao marketing na gestão de empresas, sendo elas jovens ou já estabelecidas (Wiklund & Shepherd 2005; Morrish, 2011; Bocconcelli et al., 2018).

Nesse sentido e no que diz respeito à influência dos antecedentes da legitimidade na percepção do consumidor (no caso nas empresas estabelecidas) o coeficiente alto revela uma relação forte entre os dados. Este resultado vem corroborar a teoria de que os antecedentes de legitimidade afetam a percepção deste recurso (Zeitz, 2016; Suchman, 1995), uma vez que o modelo de predição da escala explica 41% dessa variância. Dessa forma, é possível concluir que as ações de marketing adotadas pela empresa têm, de facto, influência na percepção da legitimidade; confirmando que as organizações estabelecidas têm um papel ativo neste processo, podendo atuar e adotar ações que afetem diretamente a legitimidade (Zeitz, 2016). No caso da startup, o coeficiente baixo revela uma relação fraca entre os dados; aqui o modelo de predição da escala de legitimidade explica apenas 8% da variância da percepção de legitimidade perante o consumidor indicando, assim, que há uma relação muito fraca entre os dois parâmetros. Surpreendentemente, e ao contrário das empresas estabelecidas, os resultados vêm contrariar a teoria que defende que a legitimidade pode ser vista como um recurso passível de ser extraído de forma proactiva (Ashforth e Gibbs, 2008; Dowling e Pfeffer, 2012; Suchman, 1995); indicando que no caso das startup as ações estratégicas (que podem incluir ações de marketing) parecem não afetar as percepções dos consumidor. Tem-se que, mesmo que percebida, a legitimidade não foi alcançada através das ações efetuadas pela empresa; pelo menos, não as ações mencionadas no presente estudo.

Relativamente à relação entre a percepção de legitimidade e as consequências na atitude e comportamento do consumidor; no caso da empresa estabelecida o coeficiente elevado (58%) indica uma relação forte entre ambos. Os resultados revelam que percepção da legitimidade afeta a intenção de compra, a confiança e recomendação da marca a amigos e familiares; indicando, assim que quanto maior for a percepção da legitimidade por parte consumidor, mais forte será a relação deste com a marca. No caso da startup o coeficiente baixo revela uma relação fraca entre os dados onde o modelo de predição da escala de legitimidade explica apenas 4% da variância.

Esta relação indica que neste tipo de empresas não parece haver relação entre a percepção da legitimidade e a atitude e comportamento do consumidor, mostrando, assim que mesmo que seja percebida a legitimidade, esta não é a razão pela qual o consumidor compra ou confia na marca.

Relativo aos efeitos das fontes de legitimidade na legitimidade percebida, e desta nos *outcomes* tem-se que, no caso das startup, não há uma relação sólida entre os dados. Estes resultados indicam que neste tipo de empresas a legitimidade não é afetada pelas ações da empresa, contrapondo aquilo que é sugerido na literatura (Ashforth e Gibbs, 2008; Dowling e Pfeffer, 2012; Suchman, 1995), e revelam, ainda que mesmo que percebida a legitimidade não afeta a atitude e comportamento do consumidor. Por outro lado, no caso das empresas estabelecidas, estas relações revelam-se fortes, indicando, assim que as ações de marketing influenciam a percepção da legitimidade no consumidor e, conseqüentemente, a sua intenção de compra, a confiança na marca e a intenção de recomendação a amigos e familiares.

Posto isto podemos, assim, concluir que há diferenças evidentes entre os consumidores das jovens empresas e os consumidores de empresas já estabelecidas. Os resultados indicam que os antecedentes de legitimidade e as conseqüências deste recurso na empresa são mais valorizadas pelos clientes das startup; no entanto, e de forma surpreendente, os estudos revelam que não parece haver relação entre as ações de marketing adotadas pela empresa e a percepção da legitimidade, bem como entre percepção da legitimidade e a atitude e comportamento do consumidor. Dessa forma tem-se que, ainda que valorizada a legitimidade não é transmitida ao consumidor através dos esforços e das ações de marketing do empreendedor e da empresa; é claro, também, que este recurso não é a razão pela qual o consumidor confia, compra ou recomenda a marca.

8. Limitações

Nesta parte são identificadas as principais limitações do presente estudo. A primeira limitação assumida prende-se com o facto de esta temática ser, ainda, pouco abordada. Numa primeira fase foram sentidas dificuldades tendo em conta a escassez de informação acerca da legitimidade. Por falta de dados sobre o assunto na literatura, as fontes de legitimidade foram baseadas sobretudo nas entrevistas realizadas a jovens empresas; as entrevistas realizadas representam uma amostra de consumidores por conveniência, sendo esta não probabilística e não representativa. A escassez de estudos científicos acerca das fontes de legitimidade permitiu, ainda assim, a criação de uma escala de antecedentes de legitimidade. Desse enriquecimento do estudo nasce uma limitação, na medida em que seria benéfica, não só a validação dos dados através triangulação, mas também a realização de entrevistas ao consumidor de modo a apurar aquilo que este valoriza e reconhece como antecedentes da legitimidade.

Para além disso, o método de recolha de dados quantitativos também transporta algumas limitações tendo em conta que foram utilizados questionário online. Sendo o questionário online, divulgado através de canais de comunicação pessoais (redes sociais) e académicos (e-mails institucionais) é notado um enviesamento em direção à população mais jovem; cerca de 60% dos inquiridos têm menos de 25 anos, em ambas as amostras. As amostras independentes não são totalmente equilibradas em termos de características demográficas, embora com algumas semelhanças. Ainda em relação à metodologia seria importante a elaboração de uma escala para medir os determinantes de legitimidade (análise fatorial, etc.)

Outra limitação prende-se com o uso da metodologia de vinhetas; para isso foi necessário fazer uma opção de produto-exemplo, sendo que se optou pelo setor do calçado. Outro tipo de produto/serviço poderia produzir resultados diferentes para o estudo.

Por último, foram sentidas limitações tendo em conta a falta de informação acerca de jovens empresas; foram sentidas dificuldade na perceção de estratégias e ações tomadas uma vez que, de forma geral, estas agem de forma diferente quando comparadas com grandes empresas. Nesse sentido foram, também, sentidas dificuldade na obtenção de respostas por parte das empresas.

9. Estudos futuros

O estudo da ação do marketing na obtenção de legitimidade apresenta múltiplas possibilidades de abordagem. Como já referido, trata-se de um tema ainda pouco explorado possibilitando, assim, novos estudos mais profundos ou mais abrangentes. Uma das recomendações para investigações futuras é a obtenção de dados acerca das fontes de legitimidade num ponto de vista do consumidor, de modo a identificar quais as ações de marketing valorizadas e reconhecidas como antecedentes e, assim, complementar a informação já recolhida.

Recomenda-se também a aplicação da escala de antecedentes de legitimidade aplicada a um setor específico, eliminando, assim o método de vinhetas; de modo a que sejam obtidos resultados mais rigorosos e sustentados.

F. Apêndices

Apêndice A - Guião da entrevista

1. Como define legitimidade da marca?
2. No ponto de vista empresarial quais são os fatores que contribuem de forma mais significativa para este aspeto?
3. Quais os pontos que vê como mais importantes na afirmação e possível crescimento de uma marca no mercado?
4. Até que ponto acha que o papel do marketing é, ou não, importante no desenvolvimento de legitimidade numa nova marca?
5. Quais as principais barreiras sentidas no início da atividade da marca no mercado?
 - 5.1. Quais as estratégias usadas na altura?
 - 5.2. Quais os erros cometidos?
 - 5.3. Tendo em conta a situação atual, qual teria sido a estratégia aplicada?
6. Posição na empresa?

Apêndice B – Inquérito (amostra 1 e 2)

Start of Block: Q0

Q0 O presente questionário enquadra-se numa investigação no âmbito da realização de uma dissertação do Mestrado em Marketing e Estratégia na Universidade do Minho. O preenchimento do questionário é anónimo, pelo que todas as informações recolhidas são estritamente confidenciais. Ao responder, assume o livre consentimento na sua participação e autoriza a utilização das suas respostas na investigação em curso. Se ao longo do preenchimento pretender desistir basta não submeter o questionário.

Por favor responda com sinceridade pois não há respostas corretas ou incorretas.

A sua opinião é muito importante.

Agradeço, desde já, a colaboração!

Ana Helena Ferreira
ahmferreira2@gmail.com

End of Block: Q0

Start of Block: Block 1

Q1 imagine que pretende comprar um **novo par de calçado**. Sugerem-lhe uma **nova marca de que nunca ouviu falar**. Ao procurar informações sobre a mesma fica a saber que a marca é produzida por uma **empresa portuguesa**, nascida há 4 anos. A **microempresa conta com 8 funcionários** e tem um volume de faturação anual **abaixo de 1 milhão de euros**. Desenhados e produzidos em Felgueiras os seus produtos estão à venda em **lojas multimarca** e podem, também, ser comprados na **loja online** própria. No seu processo de decisão, até que ponto contribuiria para **reduzir as duas dúvidas sobre se deverá optar por esta marca, ou não, saber que esta nova marca...**

Q1 Imagine que pretende comprar um **novo par de calçado**. De entre as várias alternativas, com estilos e preços semelhantes, está a considerar **uma marca em particular que já conhece bem**. Como já conhece essa marca há algum tempo, sabe que é produzida por uma **empresa portuguesa**, estabelecida **há 25 anos**. A empresa tem mais de **300 funcionários** e **fatura perto de 30 milhões de euros**.

Desenhados e produzidos em Felgueiras os seus produtos estão a venda em **várias lojas multimarca espalhadas por todo o mundo**, e podem, também, ser comprados na **loja online** própria.

No seu processo de decisão, até que ponto contribuiria para **reduzir as suas dúvidas sobre se deverá optar por esta marca ou não, saber que esta marca...**

	Não contribuiria nada para reduzir as minhas dúvidas (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Contribuiria muito para reduzir as minhas dúvidas (7)
É feita em Portugal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É usada por celebridades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pertence a um setor industrial reconhecido pela sua qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem parcerias com outras marcas também já estabelecidas no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partilha o feedback dos seus clientes em relação aos seus produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma mensagem coerente em todas as plataformas de comunicação da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem uma mensagem realista que não defrauda as expectativas do cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É transparente e fornece informação verdadeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faculta informação detalhada sobre os seus produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem um serviço de apoio ao cliente eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem clientes fiéis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica diretamente com os seus clientes através de diferentes canais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proporciona uma boa experiência ao cliente através dos seus produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tem uma presença forte nos canais digitais (como as redes sociais Facebook, Instagram, Pinterest)	<input type="radio"/>						
Conquista muitos dos seus novos clientes através de recomendações dos seus clientes atuais	<input type="radio"/>						
Investe em marketing digital (ex. anúncios online, aparece rapidamente nas pesquisas nos motores de busca...)	<input type="radio"/>						
Tem uma identidade de marca apelativa	<input type="radio"/>						
Está presente em eventos, com elevada cobertura mediática	<input type="radio"/>						
Tem modelos exclusivos	<input type="radio"/>						
Tem produtos com características únicas, diferentes de tudo o que existe	<input type="radio"/>						
Os seus produtos são fiáveis, com elevada qualidade	<input type="radio"/>						
É inovadora	<input type="radio"/>						
Tem uma comunicação criativa, irreverente, diferente do habitual	<input type="radio"/>						

Q2 Tendo em mente que a empresa em questão tem as **caraterísticas e implementa as ações** acima descritas **em relação à nova marca que está a considerar**, até que ponto concorda ou discorda das afirmações seguintes?

Q2 Tendo em mente que a empresa em questão tem as **caraterísticas e implementa as ações** acima descritas **em relação à nova marca que está a considerar**, até que ponto concorda ou discorda das afirmações seguintes?

	Discordo Totalmente (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Totalmente de acordo (7)
Acredito que, de um modo geral, a marca cria valor para os seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As atividades adotadas pela marca beneficiam e atendem aos interesses dos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que, de um modo geral, os clientes aprovam o modo de atuação da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acredito que a maioria dos clientes considera as práticas desta marca morais e aceitáveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendo que o modo como esta marca opera defende os interesses dos seus clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta marca está alinhada com os padrões de atuação aceitáveis neste setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As práticas adotadas pela marca parecem-me adequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eu acredito que esta marca é necessária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De um modo geral, esta marca acrescenta valor dentro do seu setor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

End of Block: Block 1

Start of Block: Block 2

Q3 Tendo em conta o conhecimento acerca das atividades e forma de atuação da marca em causa, anteriormente descritas, até que ponto estaria convencido(a) a comprar desta nova marca o par de calçado que procurava? (Caso sejam fatores determinantes da compra, por favor assumo que o produto tem um preço e uma estética que considera aceitáveis e tenha apenas em conta as informações antes apresentadas).

Q3 Tendo em conta o conhecimento acerca das atividades e forma de atuação da marca em causa, anteriormente descritas, até que ponto estaria convencido(a) a comprar desta marca o par de calçado que procurava? (Caso sejam fatores determinantes da compra, por favor assumo que o produto tem um preço e uma estética que considera aceitáveis e tenha apenas em conta as informações antes apresentadas).

- Nunca compraria um produto desta empresa (1)
 - (2)
 - (3)
 - (4)
 - (5)
 - (6)
 - Estou totalmente convencido(a) que compraria a marca desta empresa (7)
-

Q4 Até que ponto teve importância para a sua resposta anterior...

	Nenhuma importância (1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	Muita importância (7)
A idade da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A dimensão da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A experiência da empresa no mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4.1 Outra. Qual?

Q5 Até que ponto estaria disposto(a) a recomendar esta marca aos seus amigos e familiares?

- Nunca recomendaria (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- Certamente recomendaria (7)

Q6 Até que ponto confiaria na marca?

- Não confiaria nada (1)
- (2)
- (3)
- (4)
- (5)
- (6)
- Confiaria bastante (7)

End of Block: Block 2

Start of Block: Block 3

Q7 Género

- Feminino
 - Masculino
 - Outro
-

Q8 Faixa etária

- Menos de 18 anos
 - 18-24 anos
 - 25-34 anos
 - 35-44 anos
 - 45-54 anos
 - 55-64 anos
 - 65 anos ou mais
-

Q9 Habilitação académica

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

End of Block: Block 3

Apêndice C – Escala de antecedentes de legitimidade

Garantias e cauções

É feita em Portugal

É usada por celebridades

Pertence a um setor industrial reconhecido pela sua qualidade

Tem parcerias com outras marcas também já estabelecidas no mercado

Partilha o feedback dos seus clientes em relação aos seus produtos

Consistência e Confiabilidade

Tem uma mensagem coerente em todas as plataformas de comunicação da marca

Tem uma mensagem realista que não defrauda as expectativas do cliente

É transparente e fornece informação verdadeira

Faculta informação detalhada sobre os seus produtos

Comunicação e Relação com o Cliente

Tem um serviço de apoio ao cliente eficaz

Tem clientes fiéis

Comunica diretamente com os seus clientes através de diferentes canais

Proporciona uma boa experiência ao cliente através dos seus produtos

Notoriedade

Tem uma presença forte nos canais digitais (como as redes sociais (Facebook, Instagram, Pinterest))

Conquista muitos dos seus novos clientes através de recomendações dos seus clientes atuais

Investe em marketing digital (ex. anúncios online, aparece rapidamente nas pesquisas nos motores de busca...)

Tem uma identidade de marca apelativa

Está presente em eventos, com elevada cobertura mediática

Inovação e diferenciação

Tem modelos exclusivos

Tem produtos com características únicas, diferentes de tudo o que existe

Os seus produtos são fiáveis, com elevada qualidade

É inovadora

Tem uma comunicação criativa, irreverente, diferente do habitual

G. Referências

- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371.
- Adair, J. (1990). The challenge of innovation. *Talbot Adair Press ISBN, 9511835*, 32.
- Aires, L. (2015). *Paradigma qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Ebook. Retrieved from [https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%281ª edição_atualizada%29.pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%281ª%20edição_atualizada%29.pdf)
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of management review*, 19(4), 645-670.
- Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public opinion quarterly*, 42(1), 93-104.
- Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. *Strategic Organization*.
- Andersen, P. K., & Gill, R. D. (1982). Cox's regression model for counting processes: a large sample study. *The annals of statistics*, 1100-1120.
- Arndt, J. (1967). Word-of-mouth advertising and informal communication. *Risk taking and information handling in consumer behavior*, 188-239.
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (2008). The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Barter, C., & Renold, E. (1999). The use of vignettes in qualitative research. *Social research update*, 25(9), 1-6.
- Bertaux, Daniel (1981). From the life-history approach to the transformation of sociological practice. In Daniel Bertaux (Ed.), *Biography and society: The life history approach in the social sciences* (pp.29-45). London: Sage.
- Birch, D. L., & MacCracken, S. (1981). *Corporate evolution: A micro-based analysis*. MIT Program on Neighborhood and Regional Change.
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2018). SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 227–254.
- Brooksbank, R., Kirby, D., Tompson, G., & Taylor, D. (2003). Marketing as a Determinant of Long-Run Competitive Success in Medium-Sized U.K. Manufacturing Firms. *Small Business Economics*, 20(3), 259–272.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- Carson, D., & Gilmore, A. (2002). SME marketing management competencies. *International Business Review*, 9(3), 363–382.
- Coelho, P. S., Rita, P., & Santos, Z. R. (2018). On the relationship between consumer-brand identification, brand community, & brand loyalty. *Journal of Retailing & Consumer Services*,

43(November 2016), 101–110.

- Cressy, R. (2006). Why do most firms die young? *Small Business Economics*, 26(2), 103–116.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.
- David, S. (2000). Putting Entrepreneurship into Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 2(1), 1–16.
- DiMaggio, P., Powel, W., (1991). Introduction. In: Powell, W., DiMaggio, P. (Eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago, pp. 1–40.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (2012). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Drucker, P. F. (2000). *Inovação e espírito empreendedor*. São Paulo: Cengage Learning Editores.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em Revista*, (24), pp. 213-225.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.
- Finch, J. (1987). The vignette technique in survey research. *Sociology*, 21(1), 105–114.
- Fontanella B.J.B., Ricas J., Turato E.R. (2007). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cad Saúde Pública*; 24:17-27.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (2006). The Liability of Newness: Age Dependence in Organizational Death Rates. *American Sociological Review*, 48(5), 692-710.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa* (1ª edição). Rio Grande do Sul: UFRGS Editora
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295.
- Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 137–145.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The constant comparative method of qualitative analysis. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, 101, 158.
- Govindarajan, V. & Srivastava, A. (2017) Strategy when creative destruction accelerates. Tuck School of Business Working Paper No. 2836135. Available at: <https://ssrn.com/abstract=2836135> (acedido em: 25-01-2019)
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a Conceptual Framework for Mixed-Method Evaluation Designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255–274.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough?: An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition*. Pearson Higher Ed.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

- Headd, B. (2003). Headd 2003, 51–61.
- Hill, A. D., Kern, D. A., & White, M. A. (2012). Building understanding in strategy research: The importance of employing consistent terminology and convergent measures. *Strategic Organization*, 10(2), 187–200.
- Hill, J., & Wright, L. T. (2004). Defining the Scope of Entrepreneurial Marketing: a Qualitative Approach. *Journal of Enterprising Culture*, 08(01), 23–46.
- Hunt, C. S., & Aldrich, H. E. (1996). Why even Rodney Dangerfield has a home page: Legitimizing the world wide web as a medium for commercial endeavors. At the annual meeting of the Academy of Management. Cincinnati: Academy of Management, Academy of Management annual meeting.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship & strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Perspectives*, 15(1), 49-63.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7(4), 396–403.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592–611.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Pennsylvania: Sage publications.
- Lleras, C. (2005). Path analysis. *Encyclopedia of social measurement*, 3(1), 25-30.
- Machado, H. V., & Espinha, P. G. (2005). Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, 3(1), 51-64.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*, Harlow, UK: Pearson education.
- Maroco, J. (2010). *Análise Estatística–Com Utilização do SPSS*, 2ª impr. Lisboa: Edições Silabo Lda.
- Martinez, M. A. (2001). Many are called , but few are chosen : An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4), 41–57.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Meyer, J. W., & Scott, R. W. 1983. Centralization & the legitimacy problems of local government. In J. W. Meyer & R.W. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual & rationality*. 199–215. Beverly Hills, CA: Sage.

- Miles, M. P., & Darroch, J. (2006). Large firms, entrepreneurial marketing processes, and the cycle of competitive advantage. *European Journal of Marketing*, 40(5–6), 485–501.
- Mitchell, R., Hutchinson, K., & Quinn, B. (2013). Brand management in small and medium-sized (SME) retailers: A future research agenda. *Journal of Marketing Management*, 29(11–12), 1367–1393.
- Morris, M. H., & Sexton, D. L. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5–13.
- Morris, M. H., Schindehutte, M., & LaForge, R. W. (2002). Entrepreneurial marketing: A construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 1–19.
- Morrish, S. C. (2011). Entrepreneurial marketing: A strategy for the twenty-first century? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13(2), 110–119.
- Mourão, P. R. & Oliveira, A. (2012). Determinantes regionais da sobrevivência e da mortalidade das empresas - o caso português. *Revista Brasileira de Economia de Empresas*, 10(2), 15-37.
- Moutinho, L., & Evans, M. (1999). *Contemporary Issues in Marketing*. Basingstoke: Macmillan Business.
- Odoom, R., Narteh, B., & Boateng, R. (2017). Branding in small- and medium-sized enterprises (SMEs): Current issues and research avenues. *Qualitative Market Research*, 20(1), 68–89.
- Öhman, A. (2005). Qualitative methodology for rehabilitation research. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 37(5), 273–280.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Penrose, E.T. (1995), *Theory of the Growth of the Firm*, 4th ed., Basil Blackwell, Oxford University Press Inc., New York.
- Piercy, N. F. (2001). *Market-Led Strategic Change: New Marketing for New Realities*. The Marketing Review, 2(4), 385–404.
- Ribeiro, E. A. (2012). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Revista Evidência*, 4(4), 129-148.
- Rijnsoever, F. J. van. (2017). (I Can't Get No) Saturation: A simulation and guidelines for sample sizes in qualitative research. *PLoS ONE*, 12(7), 1–18.
- Schumpeter, J. (1934). *Capitalism, socialism, & democracy*. New York: Harper & Row
- Scott, W. R., Ruef M, Mendel P. J. & Caronna C.A. (2000). *Institutional Change & Health-care Organizations*. Chicago: Univ. Chicago Press
- Stinchcombe, A. L. (1965). Social structures & organizations. In J. G. March (Ed.), *Handbook of*

- organizations (pp. 142-193). Chicago R& McNally.
- Stokes, D. (2000). Entrepreneurial marketing: a conceptualisation from qualitative research. *Qualitative market research*, 3(1), 47-54.
- Shaw, E., & Collinson, E. (2012). Entrepreneurial marketing – a historical perspective on development and practice. *Management Decision*, 39(9), 761–766.
- Sleed, M., Durrheim, K., Kriel, A., Solomon, V., & Baxter, V. (2002). The effectiveness of the vignette methodology: A comparison of written and video vignettes in eliciting responses about date rape. *South African Journal of Psychology*, 32(3), 21–28.
- Stokes, D., Blackburn, R., & Fitchew, S. (1997). Marketing for small firms: Towards a conceptual understanding. *Marketing Without Borders*, 1509-1513.
- Starr, J. A., & MacMillan, I. C. (1990). Resource cooptation via social contracting: Resource acquisition strategies for new ventures. *Strategic Management Journal*, 11(summer), 79-92.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic & institutional approaches. *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd edition). Texas: Sage Publications, inc.
- Todeschini, B. V., Cortimiglia, M. N., Callegaro-de-Menezes, D., & Ghezzi, A. (2017). Innovative and sustainable business models in the fashion industry: Entrepreneurial drivers, opportunities, and challenges. *Business Horizons*, 60(6), 759–770.
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. (2007). Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 311–335.
- Tost, L. P. (2011). Legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
- Wason, K. D., Polonsky, M. J., & Hyman, M. R. (2010). Designing Vignette Studies in Marketing. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 10(3), 41–58.
- Wiewel, W., & Hunter, A. (2006). The interorganizational network as a resource: A comparative case study on organizational genesis. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 482-496.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wiklund, J., Baker, T., & Shepherd, D. (2010). The age-effect of financial indicators as buffers against the liability of newness. *Journal of Business Venturing*, 25(4), 423–437.
- Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 27-42.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3), 414–431.
- Zott, C., & Huy, Q. N. (2008). How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 70–105.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 42(5), 726-743.

H. Anexos

Anexo A – Escala original da percepção de legitimidade

Escala de medição de legitimidade individual proposta por Alexiou & Wiggins (2018).

Legitimidade pragmática

De um modo geral a organização cria valor para os seus consumidores

As políticas adotadas pela organização atendem aos interesses dos seus consumidores

As atividades praticadas pela organização beneficiam os seus consumidores

Legitimidade moral

Os consumidores, no geral, aprovariam as políticas e procedimentos adotados pela organização

A maioria dos consumidores consideraria as práticas desta organização morais e aceitáveis

O modo como esta organização opera promove o bem comum

Esta organização está preocupada em cumprir os padrões aceitáveis de comportamento ético, na sua área de atuação

As políticas adotadas pela organização parecem adequadas

Se mais organizações adotassem as políticas e procedimentos adotadas pela referida organização, o mundo seria um lugar melhor

Legitimidade cognitiva

Eu acredito que esta organização é necessária

De um modo geral, esta organização oferece uma função essencial no meio onde atua

É difícil imaginar um mundo no qual esta organização não existisse
