

Construção de marcas fortes em redes empresariais multi-negócio

/// Tomás Ferreira

tomasferreiraih@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-0458-2901>

ISCAP, Instituto Politécnico do Porto

Resumo

A gestão de marcas em redes multi-negócios exige mais do que a aplicação de modelos rígidos, ou seja, requer uma adaptação constante para se conseguir equilibrar a autonomia de cada marca com a identidade da marca principal. Este artigo analisa como a arquitetura de marca e a procura pela coerência do portfólio permitem que o reconhecimento de uma marca principal influencie a aceitação de um novo projeto de uma submarca por parte do público. Apesar disso, a aplicação prática destes conceitos traz desafios reais às empresas onde a distância entre a estratégia da liderança e a execução das equipas no terreno pode comprometer a confiança do consumidor. Assim, o sucesso nestes contextos depende da existência de uma comunicação interna que alinhe os colaboradores com os valores da organização. Pode-se concluir que, a gestão de um portfólio vasto implica ajustes frequentes que demonstrem que a rede está “viva”.

Palavras-chave: Redes Multi-negócio, Portfólio de Marcas, Coerência de Marca, Vantagem Competitiva, Adaptação, Comunicação Interna.

Abstract

Managing multi-business brand networks requires more than just applying rigid models; it demands constant adaptation to balance the autonomy of each brand with the identity of the parent company. This article analyses how brand architecture and the search for portfolio coherence allow the recognition of a lead brand to influence the public's acceptance of a new sub-brand project. Despite this, the practical application of these concepts brings real challenges to companies, where the gap between leadership strategy and on-the-ground execution can undermine consumer trust. Thus, success in these contexts depends on internal communication that aligns employees with organizational values. In conclusion, managing a vast portfolio involves frequent adjustments that demonstrate the network is "alive."

Keywords: Multi-business Networks, Brand Portfolio, Brand Coherence, Competitive Advantage, Adaptation, Internal Communication.

Introdução

No cenário atual, em mercados altamente competitivos e sujeitos a mudanças constantes, gerir uma marca passou a ser uma questão de sobrevivência. Para as empresas que operam em redes multi-negócios, esta tarefa torna-se ainda mais exigente porque não basta ter um bom produto, é preciso que o cliente, ao olhar para um conjunto diversificado de marcas, consiga identificar uma lógica comum que lhe transmita confiança. Esta necessidade de coerência acentua-se em contextos corporativos complexos, onde a coexistência de múltiplas identidades organizacionais exige uma gestão rigorosa por parte da liderança de topo para evitar a fragmentação da imagem global do grupo (Balmer & Greyser, 2002).

No entanto, sabemos que, na prática, manter este equilíbrio é muito mais difícil do que parece nos manuais de gestão. A reorganização contínua de recursos e a tentativa que equipas com prioridades diferentes falem a mesma língua exige um esforço de coordenação gigante, uma vez que as iniciativas corporativas focadas em sinergias frequentemente falham em alcançar as expectativas planeadas pela gestão devido a barreiras políticas e operacionais entre unidades (Goold & Campbell, 1998).

Muitas vezes, aquela flexibilidade que tanto valorizamos pode transformar-se em confusão se não houver um rumo claro que mantenha toda a gente alinhada com os objetivos estratégicos. No fim, o que separa uma rede de sucesso de uma que se perde na sua própria complexidade é a capacidade da gestão de lidar com os atritos e as pequenas complicações que surgem quando tentamos ser ágeis e organizados ao mesmo tempo, gerindo de forma contínua as capacidades dinâmicas organizacionais, que variam entre rotinas analíticas e estáveis em mercados moderados e processos simples, experimentais e altamente frágeis em mercados de alta velocidade (Eisenhardt & Martin, 2000). Esta necessidade crítica de coordenação reflete-se, claramente, na atividade de grandes cadeias globais estruturadas sob a lógica de marca-mãe e submarcas, como a Meta com o Instagram e WhatsApp ou a Inditex com a Zara, Bershka, Pull&Bear e outras, onde a liderança central enfrenta o desafio constante de harmonizar as autonomias locais com as diretrizes e propósitos corporativos do grupo.

Neste sentido, este artigo analisa a complexidade destas redes não como um obstáculo, mas como uma oportunidade estratégica de diferenciação e vantagem competitiva. Ao longo da reflexão crítica, vê-se como a arquitetura da marca e a procura pela coerência do portfólio permitem que a reputação de uma marca principal facilite a aceitação de novos produtos/serviços, mantendo intacta a personalidade de cada unidade. A relevância desta abordagem é suportada pela evidência de que as decisões estratégicas em torno do âmbito, posicionamento e competição interna de um portfólio de marcas têm um impacto direto tanto na eficácia de marketing quanto no desempenho financeiro global da organização (Morgan & Rego, 2009).

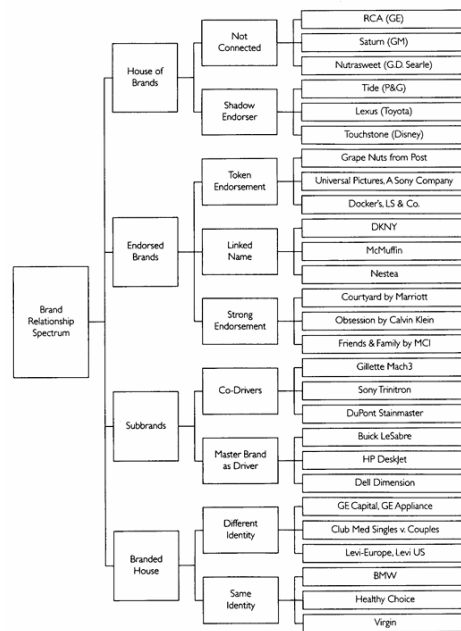
Para que todo este sistema funcione, é necessário olhar mais além do que apenas analisar um conjunto de conceitos teóricos, isto é, há desafios reais a nível da gestão de recursos e na eficiência da comunicação interna. Afinal, a autenticidade de uma marca constrói-se na forma como as equipas no terreno compreendem a estratégia e conseguem transformar as promessas da liderança em experiências reais para o cliente.

Assim, o objetivo é traçar uma rede onde haja integração e flexibilidade, criando uma vantagem competitiva sólida e duradoura.

1. O Espectro de Relação de Marcas: Entre a Autonomia e a Sinergia

Dentro de um grupo grande nem sempre é fácil entender onde termina uma marca e começa outra, sendo, por isso, necessário entender o conceito de arquitetura da marca. Na literatura, este conceito é entendido como a "estrutura organizadora do portfólio de marcas que especifica o papel das marcas e a natureza das relações entre elas" (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 8). Para mapear estas relações surgiu o espectro de relação de marcas (Figura 1), como forma de ajudar os gestores a garantir a clareza e colaboração de todo o ecossistema corporativo.

Figura 1 Espectro de Relação de Marcas



Nota. Retirado de "The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge", por D. A. Aaker e E. Joachimsthaler, 2000, *California Management Review*, 42(4), p. 9. Copyright 2000 by the Regents of the University of California.

O objetivo deste espectro passa por mostrar o quanto uma marca principal forte acaba por conseguir guiar e influenciar o consumidor, facilitando a sua escolha e criando um sentimento de confiança na mesma.

2. Desafios Estratégicos em Redes Multi Negócio

2.1. A Busca pela Coerência do Portfólio

Quando gostamos de uma marca criamos uma relação de confiança com ela. No entanto, à medida que as empresas crescem e lançam novos produtos, correm o risco de se tornarem estranhas aos olhos de quem as segue. É aqui que entra a coerência do portfólio de marcas. Mais do que uma regra de gestão, a coerência é o fio condutor que faz com que o cliente sinta que, independentemente do produto que tem na mão, a essência da empresa continua lá.

Neste sentido, Nguyen et al. (2018) defendem que, com base na teoria da identidade da marca, a coerência surge quando as (sub)marcas "se conectam entre si de maneira lógica, significativa e valiosa para transmitir uma mensagem coerente e convincente aos consumidores" (p.63). Isto demonstra que a ligação constante entre todos os produtos e serviços de uma organização é o que permite construir uma imagem clara e de confiança.

Adicionalmente, a coerência reduz a incerteza e ajuda a aumentar e a fortalecer a confiança, dado vez que o capital de marca consolidado serve de alavanca estrutural para mitigar o conjunto de riscos percebidos pelo consumidor simplificar os seus processos de escolha no mercado (Keller, 2013). Quando o público consegue entender facilmente a relação entre todos os produtos da empresa, a organização ganha mais credibilidade pois, a compatibilidade percebida entre a marca-mãe e as extensões atua como um determinante de sucesso, permitindo uma transferência fluida das convicções prévias da marca-mãe para o novo produto (Völckner & Sattler, 2006). O percurso da Apple ilustra perfeitamente este princípio, onde a consistência entre os seus produtos, o design, o ecossistema e a experiência unificada do utilizador ampliam a credibilidade global e impulsionam o valor de marca percebido pelo mercado. Isto torna-se especialmente importante quando a empresa lança algo novo no mercado, pois a aceitação dessa novidade depende muito do respeito e do bom nome que a marca já conquistou anteriormente.

2.2. Gestão de Recursos e Foco

A gestão de recursos assume um papel importante na criação e sustentação da vantagem competitiva. Segundo o referencial teórico, “Recursos são ativos específicos de cada empresa, difíceis, senão impossíveis, de imitar.” (Teece et al., 1997, p. 516). Os autores defendem que o sucesso das organizações não depende apenas da posse de recursos, mas da capacidade dinâmica, isto é, “a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida transformação.” (Teece et al., 1997, p. 516). Esta perspetiva é enriquecida pela Visão Baseada em Recursos (RBV), que estabelece que as empresas conseguem obter vantagens competitivas sustentáveis através da exploração de recursos internos heterogêneos e imóveis que cumpram os requisitos de valor, raridade, inimitabilidade e insubstituibilidade (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

Este conceito é relevante nas redes multi-negócios, onde a diversidade de portfólio exige uma gestão contínua e flexível dos recursos para potenciar a capacidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva. Um dos contributos centrais desta perspetiva, ainda que expresso de forma implícita, reside na valorização dos ativos intangíveis. Teece et al. (1997, p.518) referem que “o desenvolvimento de vantagem competitiva em qualquer momento é significativamente moldado pelos ativos que a empresa possui (internos e de mercado) e pelo caminho evolutivo”, destacando que o conhecimento, rotinas e capacidades organizacionais estão ligados à história da empresa. Estes ativos, precisamente por serem incorporados nas práticas e experiências das empresas, tornam-se mais difíceis de imitar, construindo uma fonte de vantagem competitiva mais forte e evitando redundâncias.

Paralelamente, Teece et al. (1997) sublinham que, a gestão dos recursos tem de ser algo flexível para que uma empresa consiga evoluir e não ficar parada no tempo. Isto significa que, para garantir a sobrevivência é necessário haver um alinhamento constante entre o que a empresa consegue oferecer e o que os consumidores procuram. Nestas redes, esta exigência traduz-se na necessidade constante de decisões sobre a redistribuição de recursos entre as unidades, garantindo a alocação destes onde geram mais valor.

Assim, a gestão de recursos nestas redes complexas depende da capacidade de gestão estratégica e alocação das posses e recursos nos ambientes mais favoráveis.

3. Implicações para o Marketing

3.1. O Risco de Diluição e o Efeito Contágio

No âmbito da gestão estratégica de marcas, a decisão de utilizar uma marca forte para fomentar outra marca ou produto surge frequentemente da “pressão para alavancar os ativos da marca” (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 8). As “submarcas são marcas conectadas

a uma marca principal ou mãe e aumentam ou modificam as associações dessa marca principal.” (Aaker & Joachimsthaler, 2000, p. 14), assim, o risco de diluição ocorre quando a (sub)marca falha em reforçar as associações desejadas ou quando apresenta um desempenho que contradiz a promessa da marca principal.

Refletindo sobre esta dinâmica, percebe-se que a gestão de redes multi-negócios enfrenta um paradoxo estratégico, onde a mesma proximidade, entre marcas e (sub)marcas, que reduz os custos de marketing e cria sinergias pode tornar-se o motor para uma destruição de valor sistemática. De facto, as extensões de marca e ligações de portfólio podem diluir ativamente as crenças da marca mãe quando os atributos ou desempenhos da extensão são inconsistentes com o posicionamento original (Loken & John, 1993). Este cenário é agravado pela ocorrência de crises ou problemas associados a uma marca específica, pois esses acontecimentos podem afetar negativamente a reputação e o valor das restantes marcas do grupo (Lei et al., 2008). O Grupo Volkswagen exemplifica de forma clara este cenário de risco, visto que, dadas as fortes ligações de portfólio, qualquer incidente grave ou crise reputacional grave associada a uma das suas marcas de volume pode gerar um efeito de arrastamento que penaliza a imagem coletiva e a confiança nas restantes insígnias do grupo, tais como a Volkswagen (VW), Audi, Porsche ou Skoda.

Mesmo sabendo que o que acontece a uma marca pode acabar por influenciar as restantes, estar perto da marca principal não deve ser visto apenas como algo negativo. Quando bem utilizada, esta ligação pode reforçar a credibilidade de novos produtos, acelerar a sua aceitação no mercado e gerar poupanças importantes na comunicação. Assim, o verdadeiro desafio estratégico não é, necessariamente, afastar as marcas umas das outras para as proteger. O segredo está em gerir com cuidado o nível de interdependência entre elas, garantindo que as vantagens das sinergias são sempre maiores do que o risco de uma marca acabar por prejudicar o valor da outra.

3.1.1. Eficiência na Comunicação e Brand Equity

A eficiência na comunicação interna é um fator decisivo para o fortalecimento da *brand equity*. Segundo a teoria, o sucesso de uma marca não depende apenas de como o mercado a vê, mas da capacidade de organização interna, ou seja, da capacidade de alinhar os seus colaboradores com os valores da marca. Como é visto “o branding interno incorpora esforços organizacionais dedicados a “capacitar os funcionários a cocriar valor de marca de forma consistente com múltiplas partes interessadas”” (Saleem e Iglesias 2016, p. 50, citado por Biedenbach et al., 2022, p.422).

A análise sugere que este valor da marca interna se consolida quando a comunicação da empresa consegue traduzir a estratégia em comportamentos práticos. Olhando para este processo, entende-se que a comunicação funciona como um suporte à resiliência da organização: as percepções e respostas dos funcionários à construção da marca interna é essencial para a construção de uma marca forte (Biedenbach et al., 2022, p. 421). Com base em estudos anteriores, chegou-se à conclusão de que existem 4 dimensões principais do valor da marca interna, sendo estas a orientação, o conhecimento, o envolvimento e o comprometimento dos funcionários para com a marca. (Baumgarth e Schmidt 2010, citado por Biedenbach et al., 2022, p. 421).

Para evitar que as equipas vejam a inovação como um peso ou um obstáculo que possa prejudicar o valor da marca, o estudo sugere que a gestão deve investir em estratégias que ajudem os colaboradores a perceber o lado positivo das mudanças. Desta forma, a comunicação deixa de ser apenas uma partilha de informações e passa a ser uma ferramenta estratégica essencial. O objetivo é garantir que a tecnologia e as pessoas trabalhem em sintonia, reforçando a identidade da organização em vez de a desgastar.

3.1.2. Alinhamento Estratégico

Como já se foi vendo ao longo deste artigo, a construção de marcas fortes em redes multi-negócios é algo complexo, exigindo o que Hatch e Schultz (2001) definem como alinhamento das “estrelas estratégicas” (Figura 2): Visão (gerentes), Cultura (empregados) e Imagem (stakeholders). Numa rede onde coexistem diversas unidades de negócio, a marca corporativa atua como um elemento unificador que deve harmonizar as “aspirações dos gestores de topo para a empresa” (visão), “os valores da organização, comportamentos e atitude” (cultura) e as percepções “mundo exterior em geral” (imagem). (Hatch & Schultz, 2001, p. 5).

Figura 2: Estrelas estratégicas da marca corporativa



Nota. Retirado de “Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?”, por M. J. Hatch e M. Schultz, 2001, *Harvard Business Review*, fevereiro, p. 5. Copyright 2001 by Harvard Business School Publishing Corporation.

A análise desta perspectiva revela que o maior perigo para a integridade de uma rede multi-negócios não é a falha isolada de um produto, mas sim a existência de um *gap* (lacuna) entre estes 3 pilares. O ponto mais crítico surge quando existe uma lacuna entre a visão e a cultura, ou seja, quando estes seguem caminhos opostos. Em redes complexas, este desalinhamento é verificado pela distância geográfica, resultando uma marca que promete, ou tenta prometer, algo que a sua base operacional não tem competência ou vontade de entregar. (Hatch & Schultz, 2001, p. 4). Assim, quando os colaboradores não “vivem” a marca, a autenticidade da rede acaba por ficar comprometida, tornando qualquer esforço num exercício sem resultados.

Embora este modelo ajude a clarificar a ligação entre estes três pilares, a sua aplicação prática em redes multi-negócio traz desafios reais. A verdade é que, com tanta diversidade e com as equipas espalhadas por vários locais, manter todos permanentemente alinhados é uma tarefa pouco realista no dia a dia. Além disso, o modelo parece partir do princípio de que a harmonia entre todos os elementos é sempre alcançável, desvalorizando os conflitos de interesses e as decisões difíceis que surgem naturalmente quando se gere um conjunto.

Discussão

Na prática, em redes multi-negócios para além de ter um bom produto ou serviço é necessário que o cliente consiga identificar uma lógica comum que lhe transmita confiança. Esta procura pelo equilíbrio pode trazer grandes desafios que obrigam as empresas a

esforços extra de coordenação, demonstrando a necessidade de ter um rumo bem definido e entendido por todos, transformando esta flexibilidade em vantagem competitiva segura e não em caos.

Começando pelo espectro de relação de marcas (Figura 1), sugerido por Aaker e Joachimsthaler (2000), por muito que este seja útil, é preciso admitir que o modelo tem as suas limitações quando passamos para a prática. O problema é que, por ser essencialmente descritivo, ele não dá critérios óbvios que ajudem os gestores a escolher o melhor posicionamento, ficando de fora orientações concretas sobre como lidar com mercados muito diferentes entre si, com o nível de maturidade de cada marca ou com os objetivos específicos da empresa. Logo, a verdadeira utilidade do modelo não está em dizer exatamente o que fazer, mas sim em servir como uma lente para interpretar a realidade. No fundo, cabe aos decisores pegar nesta base e adaptá-la ao contexto real em que se movem, já que o modelo, por si só, não faz o trabalho de decisão por eles.

Esta adaptação é particularmente sensível quando se analisa a necessidade de coerência no portfólio. Embora a união de marcas traga benefícios, ela não deve ser aplicada de forma rígida ou como uma regra absoluta, isto porque, quando levada ao extremo, as marcas individuais podem perder a sua identidade e a sua capacidade de responder ao que o seu público procura. O desafio deixa de ser apenas visual ou terminológico e passa a ser estratégico, a gestão deve ser adaptável, procurando um equilíbrio entre a imagem comum e a liberdade de cada negócio, garantindo que a força do grupo não anula a agilidade necessária a cada unidade para vencer no seu mercado específico.

Olhando para um lado mais operacional, a necessidade de agilidade operacional choca frequentemente na gestão interna de recursos e competências, pois, a verdade é que a constante redefinição de prioridades e a reorganização de recursos exige um elevado esforço de coordenação. Na prática, isto acaba quase sempre por criar atritos entre equipas que, como seria de esperar, têm objetivos diferentes. Além disso, aquela flexibilidade estratégica de que tanto se fala podendo ser contraproducente e gerar instabilidade se não houver um rumo claro que mantenha toda a gente sintonizada. Na realidade não chega a organização ter estas competências no papel, contando apenas com a forma como a gestão consegue equilibrar o caos de ser flexível com a necessidade de manter tudo minimamente organizado.

Aliado a isto, podemos entender que o sucesso do que é planeado tem uma ligação de dependência com a forma como a informação passa dos líderes para os colaboradores porque, por mais importante que seja, a comunicação pode não ser suficiente para manter a união de todo o grupo. Isto acontece, especialmente, quando existe uma distância real entre os planos definidos pela liderança e aquilo que as equipas no terreno conseguem, na prática, realizar. Sem este alinhamento entre o que se planeia e o que se executa, a coerência da marca acaba por ficar em risco. Assim, a eficácia da comunicação interna não funciona de forma isolada, dependendo totalmente da ligação a decisões estruturais mais amplas que suportem o que está a ser comunicado.

Percebe-se, então, que nem sempre existe correspondência entre o planeamento estratégico e a realidade operacional, o que demonstra que a procura por um alinhamento absoluto tende a ser irrealista. Neste sentido, em vez de se insistir num alinhamento muitas vezes irrealista, o foco das organizações deve mudar. O verdadeiro desafio passa por desenvolver formas de lidar com estas tensões de forma produtiva, assumindo que algum grau de atrito estrutural pode até ajudar a rede a adaptar-se melhor e a reagir mais depressa às mudanças do mercado.

Conclusão

Trabalhar com portfólios diversificados é um desafio que obriga a ajustes constantes para conseguir atender às necessidades reais de cada mercado. Ao longo deste artigo, vimos que

os diferentes modelos teóricos e as diferentes estruturas não são absolutas, mas sim ferramentas que ajudam os gestores a tomar as decisões mais acertadas para garantir a sobrevivência da empresa. Assim, por mais brilhante que uma estratégia seja, não sobrevive se estiver desconectada da realidade vivida pela organização.

A vantagem competitiva de uma rede multi-negócio não nasce da imposição de uma imagem rígida ou de um controle absoluto sobre cada unidade. Pelo contrário, ela surge da capacidade de criar um sentido de pertença e de propósito comum, ou seja, quando o prestígio da marca principal é usado para dar credibilidade a novos projetos, sem apagar a identidade e a autonomia de cada negócio. Cria-se aqui um ecossistema saudável onde a confiança do consumidor é o resultado natural dessa transparência.

Percebe-se, também, que o alinhamento estratégico é um objetivo dinâmico e, por vezes, imperfeito. Em redes amplas, a distância geográfica e cultural impõe desafios que a comunicação isolada não consegue resolver. Por isso, a gestão deve ser suficientemente humilde para aceitar o atrito como parte do crescimento. O conflito de interesses e as divergências de mercado não são falhas do sistema, são provas de que a rede está “viva” e, se forem geridos com flexibilidade, obrigam a marca a adaptar-se e a evoluir de forma mais resiliente.

Em suma, proteger o valor de uma marca é proteger a integridade das promessas que ela faz. Se as equipas na linha da frente não compreenderem ou não acreditarem no rumo da empresa, qualquer esforço de marketing será em vão. O futuro das redes multi-negócio passa por humanizar a estratégia, garantindo que a comunicação interna seja uma ponte de confiança e que os recursos sejam geridos com a agilidade necessária para responder a um mundo imprevisível.

Declaração de uso de IA

Durante a elaboração deste artigo, o autor utilizou as ferramentas *ChatGPT* e *Gemini*, com a finalidade de reestruturação de texto, correção de potenciais erros e aperfeiçoamento gramatical. Todo o conteúdo gerado foi submetido a uma análise crítica, sendo revisto, validado e complementado pelo autor, garantindo o seu rigor conceptual e a sua conformidade com princípios éticos e científicos.

Referências

- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review*, 42(4), 8-23.
<https://doi.org/10.1177/000812560004200401>
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
<https://doi.org/10.2307/41166133>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.2307/41166133>
- Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically tested model of “internal brand equity” in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250–1260.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.022>
- Biedenbach, G., Biedenbach, T., Hultén, P., & Tarnovskaya, V. (2022). Organizational resilience and internal branding: Investigating the effects triggered by self-service technology. *Journal of Brand Management*, 29(4), 420-433.
<https://doi.org/10.1057/s41262-022-00275-9>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1105–1121. <http://www.jstor.org/stable/3094429>
- Goold, M., & Campbell, A. (1998). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 76(5), 130-143. PMID: 10185428.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard Business Review*, 79(2), 129-134.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Lei, J., Dawar, N., & Lemmink, J. (2008). Negative spillover in brand portfolios: Exploring the antecedents of asymmetric effects. *Journal of Marketing*, 72 (3), 111-123. <https://doi.org/10.1509/JMKG.72.3.111>
- Loken, B., & John, D. R. (1993). Diluting brand beliefs: when do brand extensions have a negative impact? *Journal of Marketing*, 57 (3), 71-84. <https://doi.org/10.1177/002224299305700305>
- Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2009). Brand portfolio strategy and firm performance. *Journal of Marketing*, 73(1), 59-74. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.059>
- Nguyen, H. T., Zhang, Y., & Calantone, R. J. (2018). Brand portfolio coherence: Scale development and empirical demonstration. *International Journal of Research in Marketing*, 35(1), 60–80. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2017.11.003>
- Saleem, F. Z., & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 43–57. <https://doi.org/10.1108/JPBM-11-2014-0751>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533. [https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Völckner, F., & Sattler, H. (2006). Drivers of brand extension success. *Journal of Marketing*, 70 (2), 18-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.018>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>